

**VAASAN YLIOPISTO**

**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Maria Helander

**ITSEJOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN JA VALMENTAVA JOHTAMINEN**

Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen Idän palvelualue

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

<b>SISÄLLYS</b>	<b>sivu</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma	9
<b>2. JOHTAMINEN</b>	<b>12</b>
2.1 Johtamisen periaatteet ja ominaisuudet	14
2.2 Johtamistyyli	16
<b>3. ITSEJOHTAJUUS</b>	<b>21</b>
3.1 Itsejohtajuuden ominaisuudet	24
3.2 Itsejohtajuuden kehittäminen ja haasteet	27
3.3 Itsetulkinta onnistumisen arvioinnin lisänä	29
3.4 Tunteet ja vuorovaikutus	30
<b>4. VALMENTAVA JOHTAMINEN</b>	<b>34</b>
4.1 Motivaatio	37
4.2 Palautetaidot	39
4.3 Erilaisuuden johtaminen	42
<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>45</b>
5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	45
5.2 Tutkimusaineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi	46
<b>6. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>47</b>
6.1 Itsejohtajuus	48
6.2 Valmentava johtaminen ja uusi johtamismalli	55
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>59</b>
7.1 Keskeiset tulokset	59
7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	65
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>67</b>
<b>LIITEET</b>	<b>71</b>
LIITE 1. Teemahaastattelurunko	71
LIITE 2. Tietopaketti haastatteluihin	73
LIITE 3. Haastateltavat ja haastatteluiden kesto	75
LIITE 4. Informointikirje	76



<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Kuvio 1. Uuden johtamismallin ydin	9
Kuvio 2. Itsejohtajuus	29
Kuvio 3. Tunteiden vaikutus	32
Kuvio 4. Erilaisuuden johtaminen	43
Taulukko 1. Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyylit	18
Taulukko 2. Itsejohtajuuden strategiat	24
Taulukko 3. Itsejohtajuuden ominaisuudet	26

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Maria Helander
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Itsejohtajuuden kehittäminen ja valmentava johtaminen Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen idän palvelualue
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018

**Sivumäärä: 80****TIIVISTELMÄ:**

Sosiaali- ja terveysalalla lähivuosien suurin haaste on uudistuvat SOTE-palvelut. Yhä jatkuva ja epävarma muutos, korostavat koko organisaation kehittämisvalmiutta. Yhä kasvava ikääntyneiden ihmisten määrä pakottaa kohdentamaan resursseja tarkemmin. Samalla palvelut täytyy rakentaa asiakaslähtöisesti. Työntekijöiden ja tiimien vastuu kasvaa itseohjautuvuuden kautta. On osattava valjastaa asiantuntijuus ja osaaminen jatkuvaksi kehittämiseksi ja vahvuudeksi organisaatiossa. Helsingin kaupunki uudistaa palveluita ja sitä kautta myös johtamista. Uudet palvelut korostavat asiakaslähtöistä ajattelua. Hyvät asiakaskokemukset ja laadukas palvelu syntyy sisäisesti motivoituneista työntekijöistä. Työntekijöiden sisäisen motivaation tueksi tarvitaan esimiestä. Valmentava johtajuus tukee tätä ajattelua esimiehen siirtyessä valmentajan rooliin.

Uudistettujen palveluiden johtamismalli keskittyy vahvistamaan niitä kokonaisuuksia, mitä palvelut vaativat. Tarvitaan uusia johtamisrakenteita ja sitä kautta menestystekijöitä, jotka tukevat uutta toimintaa. Menestystekijöiksi luokitellaan osaamisen johtaminen, ihmislähtöinen osallisuus, monialaiset tiimit, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen, ketterä kehittäminen, osaamisen johtaminen, pelisäännöt ja valmentava esimiestyö.

Tässä tutkimuksessa selvitetään itsejohtajuuden kehittämistä ja valmentavan johtamisen vaikutuksia esimiestyöhön. Tutkimusta varten teoriaosuus on kerätty hyödyntäen alan tutkimusartikkeleita ja kirjallisuutta. Johtamista tarkastellaan johtamisperiaatteiden ja johtamistyylien pohjalta. Itsejohtajuutta käsitellään ominaisuuksien, haasteiden ja kehittämisen näkökulmasta. Valmentavaa johtamista tarkastellaan vuorovaikutuksen, motivaation, palautetaitojen ja erilaisuuden johtamisen pohjalta. Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluin, jotka on toteutettu puoli strukturoidusti. Tutkimusaineisto on kerätty kymmeneltä lähi- ja keskijohdon esimiehiltä.

Tutkimuksen johtopäätöksistä nousee itsejohtajuuden ja valmentavan johtamisen näkökulmasta esille palautetaitojen, motivoinnin, jatkuvan kehittymisen ja yhteisen työn merkitys. Johtamista kehittämällä, kaupunki pystyy tarjoamaan yhä laadukkaampia ja kohdennettumpia palveluita asiakkaille. Valmentavan johtamisen kautta lisätään vastuuta, motivoidaan ja aktivoidaan jokainen antamaan oma panoksensa organisaation hyväksi. Onnelliset, työssä viihtyvät ja tyytyväiset työntekijät luovat parempia palveluita asiakkaille ja sitä kautta asiakastytyväisyys paranee.

---

**AVAINSANAT: johtaminen, itsejohtajuus, valmentava johtaminen**



## 1. JOHDANTO

Johtajuus (*leadership*) on prosessinomaista vaikuttamista ihmisiin, jolloin on kyse vuorovaikutuksesta. Ihmisten johtamisessa tärkeää on innostaminen, tavoitteet, innovointi, osaaminen ja osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutustaidot. Johtajuudella tarkoitetaan, että ihmiset oppivat ymmärtämään toimintansa tarkoituksen ja pyrkivät toimimaan itse. Sen avulla pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Siinä korostuvat yhteisöllisyys, ihmisten väliset suhteet, yhteiset päämäärät ja organisaation tai yrityksen arvoperusta. Johtajuus ei ole johtajan oman edun tavoittelua vaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Johtajuus on suhde johtajan ja johdettavien välillä. Tarkoituksena on yhteinen vastuu organisaation rakentamisesta. Asioiden johtaminen (*management*) taas käsittää prosessien ja toiminnan hallintaa sekä päätöksentekoa. Asioiden johtamisessa tärkeäksi määräytyvät strategiat, rakenteet, järjestelmät, vakaus ja ennustettavuus. (Lämsä & Hautala 2005: 207.)

Johtamisen määritelmä sitoutuu vahvasti organisaation tieteelliseen ajatteluun, koska johtaminen on sidoksissa organisaation toimintaan. Organisaatio näkee johtamisen edistävänä tekijänä perustehtävien hallinnassa ja toteuttamisessa. 1900-luvun alkupuolella johtaminen määriteltiin toiminnaksi, joka rationalisoi tuotantoa, järjestää rakenteita ja organisoii toimintaa. 1930-luvulta lähtien johtaminen keskittyi taas sosiaalisen vuorovaikutuksen tukemiseen ja päätöksenteon parantamiseen aina 1950-luvulle asti. 1970-1980-luvulla johtamisessa keskityttiin organisaation toimintaympäristön ja organisaatiokulttuurin tunnistamiseen ja määrittelyyn. 1990-luvulta eteenpäin johtamisen keskeiseksi tarpeeksi nousu tulevaisuuden ennakointi. Näkemykset vaihtelevatkin eri aikakausilla ja siksi 1900-luku oli organisaation vuosisata, jolloin luotiin paljon käsityksiä ja merkityksiä johtamisesta. 2000-luvulla johtamisajattelu tuo tullessaan organisaatiomaailman globalisoitumisen. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 53–54.)

Johtaminen ja johtamisen kehittäminen on jatkuvaa ja sitä kautta uudenlaisia käsityksiä ja tulkintoja syntyy. Havaittavissa on, että johtamisen haasteeksi nousee valtava tietotulva ja organisaatiomaailman globalisoituminen. Nykypäivänä johtaminen tulkitaan

teoreettisena moniarvoisuutena useiden erilaisten tulkintojen ja määritelmien myötä. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 53–54.)

Organisaation johtamisessa tarkastellaan yleensä johtamistyyliä: johtajan käyttäytymistä, johtamisfilosofiaa, joustavuutta sekä asennoitumista tai näiden kokonaisuutta. Johtamistyylien tarkoituksena on sisäistää tietyille johtajalle ominaiset tavat käyttäytyä ja reagoida johtamistilanteissa. Yleensä johtamista tai johtajuutta ei ymmärretä irrallaan, eikä ideaalista yhtä ainoaa johtamistyyliä ole olemassa. Tilanne, monet tekijät ja ehdot määräävät millainen johtamistyyli on soveltuvin ja paras. Haastava tehtävä johtajalle on tilanteiden turvaaminen, joka edellyttää johtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja ja ihmistuntemusta. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 55.)

Johtajuutta ja sen kehittämistä on tutkittu paljon sekä siitä on julkaistu paljon alan kirjallisuutta. Johtamismallit vaihtelevat, johon vaikuttavat eri toimialat ja eri ajat. Jotta johtaja pysyy ajanhermoilla, on hänen omaksuttava yhä useampia johtamistyyliä. Erilaisia suuntauksia kannattaa kuitenkin tarkastella kriittisesti. Johtamiseen vaikuttaa eri aikojen ja toimialojen lisäksi myös nykyhetken taloustilanne, poliittiset suhdanteet sekä muoti-ilmiöt. Uudet johtamismallit syntyvät edellisen tilalle, mutta perusasiat eivät juuri muutu. Yleensä muutoksessa onkin kyse asioiden painotuksen ja näkökulman muutoksesta. Niin kuin muuallakin, myös johtamisessa leviää kokoajan uusia trendejä ja termejä. Johtajan tehtävänä on tunnistaa ja uskoa omaan kokemukseen, ollakseen uskottava. Jatkuva tyylienmuuttaminen ja ulkoa opittujen mallien opetteleminen, ei tuo kestäväää johtamistyyliä ihmisten kanssa. Uusia tilanteita ja tyyliä kannattaa kuitenkin tarkastella oman persoonallisuuden, arvojen ja logiikan avulla. Jos pystyy oivaltamaan ja integroimaan tiedon osaksi itseään, kantaa se johtamisessa pidemmällä tähtäimellä hedelmää. Uuden tiedon ja sen omaksumisen täytyy tuntua luontevalta johtajalle itselleen. Uusia tyyliä kannattaa pohtia ja antaa aikaa sulatella asioita sekä punnita omia arvojaan. Johtajuus elää ja me elämme jatkuvassa muutoksessa, joten itsetutkistelu ja asioiden laajemman kuvan ymmärtäminen on tärkeää. (Piili 2006: 13-15.)

Itsejohtajuus määritellään Nikkilän & Paasivaaran (2008) mukaan johtajuuden kehittämiseksi. Johtamisen kehittämällä tarkoitetaan johtajan omien rajojen tunnistamista, itsensä analysointia ja jatkuvaan itsensä ja ammattitaidon kehittämistä.



Tuntemalla itsensä, johtaja kykenee luomaan itselleen vahvaa perustaa johtamiselle sekä tavoitteille. Itsejohtajuus on johtajan, organisaation ja työntekijöiden etu. (Nikkilä & Paasivaara 2008:63–65.) Itsejohtajuus on johtamisen perusta. Viimeisen kymmenen vuoden sisään itsejohtajuus on noussut voimakkaasti esille. Johtamiskoulutuksissa on alettu yhä entistä enemmän painottaa itsejohtajuuden tärkeyttä, organisaatioiden siirryttyä yhä enemmissä määrin tiimitoimintaan ja itsenäiseen työskentelyyn. (Sydänmaalakka 2002:218.) Itsejohtajuus pohjautuukin pääsääntöisesti Banduran (1977) sosiaalisen oppimisen teoriaan, jonka mukaan vuorovaikutusta keskenään luovat ihmisen käyttäytyminen, ominaisuudet, ympäristö sekä olosuhteet. (Bandura 1977: 9).

Itsejohtajuus ei ole täysin opittu asia, vaan jokainen ihminen harjoittaa sitä jossain määrin. Itsejohtajuutta voidaan tehostaa itsejohtajuustaitoja oppimalla, joten itsejohtajuus ei rajoitu vain synnynnäisesti itseään motivoiviin ihmisiin. (Manz & Sims 1991:30.) Elämänhallinta on myös suuressa roolissa itsejohtajuudessa. Mankan (1999) mukaan elämän tärkeä rooli on elämänhallinta, eli kuinka yksilö käsittää oman itseluottamuksen, sitkeyden, uskon vaikuttaa omaan elämään ja miten yksilö ajattelee ja toimii. (Manka 1999: 104.)

Nykypäivänä johtajilta odotetaan kykyä työskennellä itsenäisesti ja tämä tuokin mukanaan erilaisia haasteita. Johtajan täytyy pystyä keskittymään olennaiseen, nähdä tulevaisuuden tavoitteet ja todellisuus selkeästi, sekä sitoutua työhönsä. Johtajan täytyy omata ammattitaidon lisäksi aloitekykyä, vastuuntuntoa sekä kykyä tunnistaa omat heikkoudet ja kehittämistarpeet. Jatkuva itsensä ja ammattitaidon kehittäminen on tärkeä osa johtamista. Itsejohtajuus onkin parhaimmillaan sekä organisaation että johtajan itsensä etu. Oleellista itsejohtajuudessa on, että tunnistaa omat rajat, mutta uskaltaa myös ylittää ne. Yhä vaativampi tieto- ja osaamisyhteiskunta vaatii johtajilta itsenäisyyttä, ennakkoluulottomuutta, riippumattomuutta, luovuutta ja kekseliäisyyttä. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 63–64.)

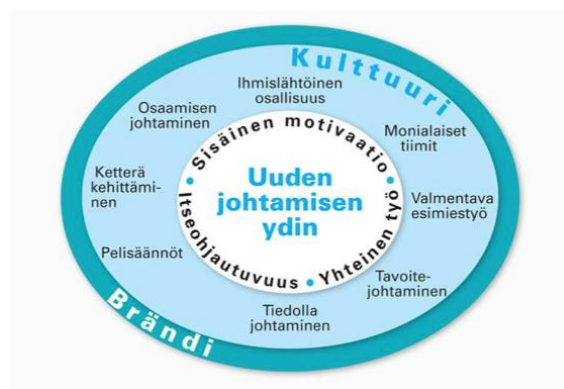
## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa itsejohtajuudesta ja valmentavasta johtajuudesta ja niiden kehittämisestä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimissa, Idän palvelualueella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten keskijohto ja lähiesimiehet kehittävät itsejohtajuutta ja toteuttavat valmentavaa johtajuutta.

Sosiaali- ja terveysalalla lähivuosien suurin haaste on uudistuvat SOTE-palvelut. Yhä jatkuva ja epävarma muutos, korostavat koko organisaation kehittämisvalmiutta. Digitalisaatio tuo uusia haasteita ja muuttaa toimintatapojamme. Yhä kasvava ikääntyneiden ihmisen määrä pakottaa kohdentamaan resursseja tarkemmin. Samalla palvelut täytyy rakentaa asiakaslähtöisesti. Työntekijöiden ja tiimien vastuu kasvaa itseohjautuvuuden kautta. On osattava valjastaa asiantuntijuus ja osaaminen jatkuvaksi kehittämiseksi ja vahvuudeksi organisaatiossa.

Helsingin kaupunki uudistaa palveluita ja sitä kautta myös johtamista. Uudistettujen palveluiden johtamismalli keskittyy vahvistamaan niitä kokonaisuuksia, mitä palvelut vaativat. Uuden johtamisenmallin ydin (kuvio 1) sisältää kolme pääteemaa; sisäisen motivaation, itseohjautuvuuden ja yhteisen työn. Jotta näitä kolmea tavoitetta voidaan johtaa, tarvitaan organisaatiolta ketterää kehittämistä, osaamisen johtamista, ihmislähtöistä osallisuutta, monialaisia tiimejä, tavoite johtamista, tiedolla johtamista, valmentavaa johtamista sekä pelisääntöjä. (Helsingin kaupunki, sosiaali- ja terveystoimi.)

Kuvio 1. Uuden johtamisen ydin. (Lähde: Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimi. Uudistettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen käsikirja 2017).



Jotta Helsingin kaupunki vastaa näihin haasteisiin, täytyy palveluita myös uudistaa. Uudet palvelut korostavat asiakaslähtöistä ajattelua, jotka rakennetaan asiakkaan ympärille riippumatta palvelun tuottajayksiköstä. Hyvät asiakaskokemukset ja laadukas palvelu syntyy työntekijöistä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset, tuottavat laadukkaampia palveluita. Työntekijöiden sisäisen motivaation tueksi tarvitaan esimiestä. Uusi johtamismalli tuo uudenlaista johtamiskulttuuria esimiehen siirtyessä valmentajan rooliin. Tätä kautta työyhteisöt siirtyvät enemmän itseohjautuvuuteen ja saavat vaikuttaa työhön ja sen tulokseen. Tarvitaan uusia johtamisrakenteita ja sitä kautta menestystekijöitä, jotka tukevat uutta toimintaa. Menestystekijöiksi luokitellaan osaamisen johtaminen, ihmislähtöinen osallisuus, monialaiset tiimit, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen, ketterä kehittäminen, osaamisen johtaminen, pelisäännöt ja valmentava esimiestyö. Uutta johtamismallia ja sen suuntalinjoja on jo kehitetty muutamia vuosia, mutta johtamisen uudistamiseen Helsingin kaupunki loi uuden johtamisen mallin vuonna 2017. Uuden johtamismallin läpikäyminen ja mallintaminen johtamisen käsikirjan avulla työyhteisöissä määriteltiin vuoden 2017 sairaala-, hoiva-, ja kuntoutuspalveluiden tulokorttitavoitteena.

Muutosta johtamiseen tuetaan johtamisen käsikirjan avulla, missä työyhteisöt voivat käsitellä teemoja tehtävien ja harjoitusten avulla. Työyhteisöjen itseohjautuvuutta tuetaan erilaisilla pilottikokeiluilla ja itseohjautuvuus hankkeilla. Helsingin kaupunki tukee ja kannustaa myös työyhteisöjä ketterää kokeiluun. Hyviä arjen käytäntöjä jaetaan työyhteisöjen kesken ja yhteistyötä kehitetään.

Julkisen organisaation johtajan tulee aistia nopeasti muutoksen tuulia, jotta toiminnalla pystytään vastaamaan kulloistakin kysyntää. Kentällä tapahtuvat muutokset eivät aina ole yksiselitteisiä, mikä vaatii tulkintaa ja asioiden muuttamista tarpeista nousevaa käytäntöä vastaavaksi. Julkisen organisaation haasteena fyysisten voimavarojen lisäksi ovat myös usein vähäiset rahalliset resurssit. Hyvää johtajuutta tarvitaan, kun halutaan hyödyntää ihmisten voimavarat yhteiseksi hyödyksi kansalaistoiminnan käyttöön. Julkisella brändillä luodaan mielikuvia. Kiinnostava ja päämäärätietoinen imago; tunnettu ja hyvä maine määrittelee pitkälti toimintaan sitoutumista ja sen tuloksia. Tänä päivänä yhteistyö on avainasia, koska kaikilla on tavoitteena tuottaa menestyvää ja uudistuvaa sekä ihmisen tarpeista lähtevää toimintaa. Julkisen sektorin menestyksellinen johtaminen vaatii

yhteistyökyvykkyyttä, innovatiivisuutta, luovuutta ja vankkaa osaamista. (Harju 2010.) Näihin asioihin uuden johtamismallin avulla halutaan vaikuttaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena selvittää, miten esimiehet ja keskijohto arvioivat ja kehittävät omaa ammattitaitoaan itsejohtajuuden ja valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksessani keskityn käsittelemään johtamisen historiaa, johtamistyyliä, itsejohtajuutta ja valmentavaa johtajuutta. Tarkoituksena on päästä sisälle eri johtamistyyliin sekä miten itsejohtajuus ja valmentava johtaminen vaikuttaa esimiestyöhön.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on miten esimiehet toteuttavat itsejohtajuutta ja valmentavaa johtamista Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa, Idän palvelualueella. Tutkimuksen teoriaosuus kerätään alan artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, joissa on kaksi pääteemaa; itsejohtajuus ja valmentava johtaminen. Teemahaastatteluissa käytetään avoimia haastattelu kysymyksiä. Haastatteluun osallistuu 10 henkilöä, jotka toimivat Helsingin kaupungilla sosiaali- ja terveystoimessa. Haastattelut rajataan lähiesimiehiin ja keskijohdossa oleviin henkilöihin Idän palvelualueella. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Lähiesimiehet ja keskijohto työskentelevät Kontulan monipuolisen palvelukeskuksessa, Itäkeskuksen palvelutalossa sekä Idän alueen kotihoidossa. Haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ja haastateltaville on lähetetty infokirje avaamaan haastattelun kulkua ja käsitteitä.

Tutkimuskysymykset:

1. Tutkimuskysymys:

Miten lähiesimiehet ja keskijohto kehittävät itsejohtajuutta?

2. Tutkimuskysymys:

Mitä valmentava johtajuus merkitsee ja miten se toteutuu esimiesten arjessa?

3. Tutkimuskysymys:

Miten itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen näkyvät työyhteisössä?

## 2. JOHTAMINEN

Johtamistyylejä on tutkittu länsimaissa 1950- luvulta lähtien. Johtamistyyliä muotoiltiin tällöin autoritaariseksi ja demokraattiseksi. Nykypäivänä johtajuus Viitalan (2003) muokkautuu enemmän toiminnan ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, toiminnan sujumiseen ja ihmisten arvostavaan kohtaamiseen. Kohteena toiminnalle ovat asiat, ihmiset ja muutokset. Kaikki nämä ulottuvuudet ajavat yhdessä eteenpäin onnistunutta johtamista. (Piilu 2006: 13–15.)

Johtamisen kantasana ”*directus*” tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä. Suomenkielessä johtaa tarkoittaa käskyä, komentoa, ohjausta, päällikköä tai esimiestä. (Salminen 2011: 14). 1900-luvulla Mary Parker Follett määritteli johtamisen taitona saada tehtävät suoritetuksi ihmisten avulla. (Lämsä & Hautala 2005 : 205.) Suomessa eri hallinnonaloilla se ohjaa hallintoa ja henkilöstöä. Johtamalla luodaan arvoperusta organisaatiolle ja sitä kautta muodostetaan yhteiset tavoitteet joihin henkilöstö sitoutuu. (Salminen 2011: 14.)

Linda A. Hill kuvailee johtamista syvällisenä psykologisena muutoksena, jolloin ihminen ymmärtää eron johtajia koskevien myyttien ja todellisuuden välillä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että ensikertaa johtoasemassa olevat esimiehet, keskittyvät johtamisessa viralliseen auktoriteettiin, oikeuksiin ja etuuksiin. Alkuvaiheen jälkeen, esimiehet kuitenkin ymmärsivät mikä heidän tehtävä on velvollisuus. He kokivat myös tarvetta olla riippuvaisia toisista ihmisistä, jotta he onnistuvat työssään. He oppivat nopeasti, että auktoriteetti on rajallinen vallankäytön keino. Johtajuus perustuukin entistä enemmän neuvottelutaitoihin, tarkkailuun ja riippuvuussuhteisiin, kun viralliseen auktoriteettiin. Johtajan täytyy tuntea työntekijät ja työympäristö, jotta voi jotta hän voi hallita rajoja. Rajojen hallitsemisella tarkoitetaan suhteita muihin ihmisiin ja ympäristöön. Johtajan täytyy myös omaksua uusia asenteita ja arvoja. Johtajan rooli on olla verkostonrakentaja, joka ottaa vastuuta työympäristöstään. Johtajan täytyy nähdä itsensä johtaja, rakentajana ja tunnistaa oma rooli. Johtajana oleminen on jatkuvaa oppimisprosessi. (Hill 2005: 60-63.)

Johtaminen ja johtajuus ei ole välttämättä helposti ymmärrettävä asia. Yleensä ihmiset miettivätkin, mitä johtajana oleminen on ja mitä johtaja tekee? Paljon on mietitty onko johtamistaidot opittuja vai synnynnäisiä ominaisuuksia. Dwight D. Eisenhower demonstroi johtamista pöydälle asettamalla merkkijonolla, ”jos vedät sitä, se seuraa sinua kaikkialle, mutta jos yrität työntää sitä, se ei mene minnekään”. Johtajuus on kykyä pystyä päättämään miten toimii ja miten pääsee tavoitteisiin. (Topper 2009: 561.)

Nykypäivänä johtajalta odotetaan paljon. Ei enää riitä, että on tutkinto, työkokemusta tai kielitaitoa. Nykypäivän johtajalta vaaditaan todellista eettistä - ja ammatillista pätevyyttä, osaamista, motivoituneisuutta sekä kykyä hallita monenlaisia ja vaikeita tilanteita. (Nikkilä & Paasivaara 2005: 55.) Kun työ tulee nykypäivänä yhä enemmän ”tietotyöksi”, muuttuu johtajuus ja vanhat mallit häviävät vähitellen. On myös kiistelty, että johtamistyyli nykypäivän modernilla työpaikalla on muututtava hierarkkisesta johtamistyylistä vapaampaan malliin. (Yu & Miller 2004: 38.) Johtajuuden täytyy myös olla tehokasta. Tehokkuus käsittää tavoitteiden saavuttamisen, ryhmäprosessien laadun ja johdettavien asenteet. Tavoitteiden asettaminen on yleisin tehokkuuden peruste. Organisaation selviytyminen ja henkilöstön suoriutuminen tehtävistään on tärkeää. Johdettavien asenteet johtajaa kohtaa on myös tärkeä tehokkuutta mittaava alue. Johtajan on vastattava johdettavien tarpeisiin ja johdettavien on käytäydyttävä johtajan edellyttämällä tavalla. Asenteet, halukkuus, oma-aloitteisuus ja sitoutuminen organisaation päämääriin ovat molemmille tärkeää. (Lämsä & Hautala 2005: 208.)

Organisaatiot odottavat johtajiltaan kykyä johtaa, asettaa tavoitteita sekä ohjata organisaation strategiaa. Johtajan on asetettava selkeitä tavoitteita niin että, työntekijät ymmärtävät oman roolin organisaation tavoitteissa ja sisäistävät päämäärän. Johtajan odotetaan vaativan tuloksia ja palkitsevan tehokkuudesta. Organisaation strategian liittyen ylemmän johdon tulee pystyä tunnistamaan liiketoiminnan mahdollisuudet ja analysoida mihin organisaation tulee panostaa. Organisaatiossa odotetaan johtajuutta johtajilta eri tasoilta. Useissa organisaatioissa panostetaan johtamistaitojen kehittämiseen, koska organisaatio tarvitsee johtajia, jotta työntekijät sisäistävät organisaation mission ja vision. (Lawler 2003: 208–209.)

## 2.1 Johtamisen periaatteet ja ominaisuudet

Virtanen ja Stenvall (2010) määrittelee, että johtaminen voidaan nähdä käytäntöinä, periaatteellisenä toimintana ja erilaisina ominaisuuksina. Tekninen näkökulma on johtamista käytäntönä, jolloin johtaja hallitsee erilaisia käytäntöjä, jolla tehdään konkreettisia toimenpiteitä. Siinä johtaminen on suorittamista ja toimintaan ohjataan käytännöillä, säännöillä ja ohjeilla. Käytännöt voivat liittyä usein niin sisäiseen - kuin ulkoiseen toiminnan johtamiseen organisaatiossa. Ne ohjaavat organisaation toimintaympäristöä, poliittista tahtoa, inhimillisiä tekijöitä, tuottavuuden edistämiseen ja arviointiin, sekä miten tietoa hallitaan. (Virtanen & Stenvall 2010: 70.)

Johtaminen tuo myös valtaa. Valta herättääkin suuria tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Valta voi olla pelkoa ja kielteisyyttä ja ihminen voi tuntea suurta vallan tuomaa houkutusta. Valtaa ja johtajuutta voidaan kuvata usein samoilla käsiteillä, mutta valta tai vallankäyttö herättää negatiivisia tunteita ihmisessä. Johtajuus on enemmänkin tavoiteltavaa ja arvostettavaa, kun taas valta määrittää pelkoa. Vallan kaari muovautuu ihmiselle jo elämän alkuvaiheessa. Ihminen työstää jatkuvasti joko tiedostamatta tai tiedostan suhdetta valtaan. Valta on aina osa ihmisten välistä suhdetta. Valta ja auktoriteetti aktivoivat ihmisessä käyttäytymistä ja synnyttävät toimintamalleja. Se miten opitut käyttäytymiset määrittävät toimintaamme, johtuu miten tiedostamme itsemme ja suhtautumistapamme. (Laukkarinen 2014: 17–18.)

Johtaminen voidaan määritellä myös vallankäytöksi. Valta voidaan johtamisessa asettaa keinoksi saada toimintaa aikaan. Valta on kyky muuttaa asioita teoiksi, joiden avulla valta todentuu toiminnassa. Johtajat omaavat yleensä mahdollisuuden olla aktiivisia ja potentiaalisia vallankäyttäjiä, mutta valtaa voi käyttää myös muu osatekijä, kuten alainen. Vallalla pyritään muuttamaan intentiot teoiksi. (Virtanen & Stenvall 2010: 72.)

Valta voidaan jakaa fyysiseen, materiaaliseen, symboliseen ja tietoon perustuvaan valtaan. Tekemisen vallalla tarkoitetaan potentiaalia, kykyä tehdä jotain ja vaikuttaa siihen vuorovaikutuksellisesti. Vallalla voidaan tarkoittaa myös asioita, joihin ei puututa tietoisesti. Johtamisessa vallalla on merkitys, joka tekee johtamisesta näkyvää. Tärkeintä on, mihin valtaa käytetään ja mihin se kohdistuu. Vallasta voi erottaa useita strategioita.

1930-luvulla johtamistutkimuksessa on osoitettu, että valta voidaan johonkin asiaan tai valtaa voidaan käyttää yhdessä, jolloin käytetty valta kohdistuu useampaa henkilöön, jotka toiminnallaan saavat aikaan paremman tuloksen. Tällöin toimijat ovat asemassaan vanhempia, kuin toimiessaan erikseen. Nykyään valta perustuukin yhteistyöhön, jolla saadaan aikaan parempia tuloksia. Valta on myös ajan mittaan muuttunut hienovaraisemmaksi ja suoran käskyjen sijasta, pyritään vaikuttamaan luomalla olosuhteita ja ympäristö mielekkäimmiksi, jotta tuloksia syntyy. Valtaa organisaatiossa esiintyy monella eri tapaa. (Virtanen & Stenvall 2010: 72–73.)

Johtajan vallan lähteet voivat perustua omaan persoonaan. Luotettavalla ja ammattitaitoisella johtajalla on kyky saada työntekijät toimimaan ohjeiden mukaan ja tätä kautta tuottavat johtajalle valtaa työpaikalla. Johtajan on kuitenkin tunnistettava omat vallankäytön rajat ja ottamaan huomioon ne osatekijät, joihin hän pyrkii vaikuttamaan vallalla. (Virtanen & Stenvall 2010:72–73.) Johtajan vallankäyttö ja valta näkyy organisaatiossa. Valta on joko organisaatiolähtöistä, organisaation- tai henkilökohtaisesta tarpeesta syntyvää. (Laukkanen 2014:21). Vallan käyttö voi olla myös kaksisuuntaista. Vallan väärinkäyttö voi olla tuhoisaa. Valtaa väärinkäyttämällä johtaja voi pahentaa muiden toimijoiden esimerkiksi motivaatiota ja yksittäisten asioiden kulkua. Johtajan valta voi kasvaa, mutta tätä kautta toiminnan tulokset voivat romahtaa. (Virtanen & Stenvall 2010: 72–73.)

Nykypäivänä vallan jakamisesta on keskusteltu paljon. Valtaa jakamalla, muilla toimijoilla on aktiivinen rooli johtamistehtävien suorittamisessa. Tällä tavoin organisaatiossa toimitaan ryhmänä, joka edustaa näkemystä johtamisen kehittymisenä. Vallan näkeminen valtapelinä on väärin, vaan sillä koitetaan osoittaa, että johtajalla on valtaa eikä keskitytä olennaiseen, eli tulosten aikaansaamiseen. Tämä ilmiö tapahtuu usein julkisella sektorilla. Tämä ei kuitenkaan tue näkemystä hoitaa vaatimuksia ja yhteisiä asioita tarkoituksenmukaisesti. (Virtanen & Stenvall 2010: 72–73.)

Harju (2014) määrittelee johtamisen vastuun kantamisena ja ottamisena, jossa johtaja kulkee edellä ja siivoa jälkiä. Johtaminen tuo mukanaan valtaa ja vastuuta. Johtajalta odotetaan johtamisentaitojen lisäksi luonnetta ja asennetta. Johtamisen kiehtovuus piilee



haasteiden takana, joita arjen johtajuus, toimintaympäristön muutos, käytännön työ, selkeän vision laatiminen, mission pettäminen ja koko ajan muuttuva ihmisen johtaminen tuovat. Johtamisen tärkeimmäksi pääpisteiksi määritellään johtaa missiosta ja arvoista lähtien. Vision ja perustehtävien on oltava selkeät, jotta johtamisperusteet onnistuvat. Myös strategialla on suuri rooli johtamisessa. Henkilöstö tuo organisaatiolle todellista voimavaraa. Aktiivinen ja toimiva henkilöstö on merkki onnistuneesta johtamisesta. Tärkeiksi periaatteiksi johtamisessa nousee avoimuus, rehellisyys, reiluus ja tasapuolisuus. Innostus organisaatiota ja julkista toimintaa kohtaa on johtajalle tärkeää. Jotta johtajuus onnistuu, tarvitaan innostuksen lisäksi oikeaa asennetta, halua kohdata yllättäviä tilanteita ja oppia uutta sekä ennen kaikkea valmiutta suhtautua, kohdata ja arvostaa erilaisia ihmisiä. (Harju 2014.)

## 2.2 Johtamistyyli

Monet esimiesmallit pohjautuvat komenna ja kontrolloi organisaatiohierarkiaan. Nyt kuitenkin nämä esimiesmallit ovat suurimmaksi osaksi poistuneet ja tilalle on tullut opeta ja opi tyyli. Tämä tuokin haastetta organisaatioihin, koska käytössä olleet vanhat mallit muuttuvat ja kontrollia edellisessä mielessä ei ole. Rakenteet muuttuvat verkostoiksi ja organisaation on muututtava tätä kautta nopeiksi omaksumaan muutokset, uudet positiot ja rytmi. Kontrolli on muutettava vanhanajan mallista ihmisten sisälle asettavaksi kontrolliksi eli itsekontrolliksi. Jotta itsekontrolli on mahdollista, organisaatiossa täytyy olla hyvä johtamis- ja palautejärjestelmä joka mahdollistaa itseohjautuvuuden. Ihmisten on tunnettava iloa, vahvuutta ja halua antamaan parhaansa työtään ja organisaatiota kohtaan. Hyvät asenteet vievät kohti onnistumisia. Hyvä itseluottamus on merkittävä onnistumistekijä. Onnistumiset ohjaavat ihmisen strategista ajattelua. Organisaation ylemmät esimiehet vaikuttavatkin suuresti organisaation toimintaan ja menestymiseen. Jos esimies on pelokas ja jännittynyt, syö se energiaa koko organisaatiolta. Siksi esille nouseekin ylemmän johdon henkilöiden ajattelutapojen ja johtamistyylien tärkeys. (Kauppinen 2002: 70-71.)

Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan, johtajuuden tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaana johtajuuden lähtökohtana. Johtajalla tulee olla kykyä omaksua ja soveltaa erilaisia johtamistyyliä eri tilanteiden mukaan. Tärkeitä

tilannesidonnaisia tekijöitä ovat johtajan arvot, johdettavien asenteet ja osaaminen. Näiden mukaan, johtajan on osattava toimia eri tilanteissa eri tavalla. Tilannesidonnainen ajattelutapa ei määritä vain yhtä johtamistyyliä, vaan eri johtamistyyliä käytetään ja niihin sopeudutaan tilannetekijöiden mukaan. Tilannejohtaminen on vakiintunut johtamisen käytäntöön 1970- ja 1980- vaihteessa. Tilanneteoreettisia malleja on monia, mutta uusimpiin lukeutuu Daniel Goleman (2000) luoma tunneälyyn perustuva näkemys johtajuudesta. Golemanin mukaan tunneälyn käyttäminen kehittää johtajaa itseään. Se huomio tilanteet ja pyrkii yhdistelemään eri johtamistyyliä. Goleman uskoo, että mitä monipuolisemmin johtaja pystyy soveltamaan johtamistyyliä, sitä tehokkaampaan on hänen johtamisensa. Johtajat jotka hallitsevat monia tyyliä, edistävät samalla organisaatiossa hyvää ilmapiiriä ja työntekijöiden suorituskyykyä. Golemanin mallissa erotetaan kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä; pakottava johtamistyyli, arvovaltainen johtamistyyli, yhdistävä johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli, suuntaa näyttävä johtamistyyli ja valmentava johtamistyyli. (Lämsä & Hautala 2005: 230.)

Golemanin mallin (taulukko 1) tarkoituksena on kiteyttää erilaiset johtamistyyli ja niiden ominaisuudet. Pakottavan johtamistyyliille ominaista on totteleminen ja välitön suorittaminen. Tätä kautta myös työntekijän luovuus, vastuunotto ja oma-aloitteisuus vähenevät. Arvovaltaisessa johtamistyyliissä suunta on kohti tulevaisuutta ja sitä korostetaan motivaation ja oman työn merkityksellä. Ongelmallisuutta esiintyy tällöin tiimeissä, kun jokainen toteuttaa tavoitteita oman työn eikä yhteisen työn tiimoilta. Yhdistävässä johtamistyyliissä tavoitteena on yhteinen työ ja painopiste ovat hyvässä yhteishengessä, luottamuksessa sekä ihmisten tunteissa. Tässä johtamistyyliissä suoritukset saattavat jäädä keskinkertaisiksi. Demokraattisella johtamistyyliä pyritään tilanteisiin missä hyödynnetään monia ideoita ja tahoja. Tässä johtamistyyliissä keskustellaan avoimesti ja panostetaan neuvottelutaitoihin. Ongelmia saattaa esiintyä, jos tiimi ei pääse yhteisymmärrykseen. Suuntaa – antava johtamistyyli pohjautuu johtajan asettamiin korkeisiin tavoitteisiin. Tässä johtamistyyliissä korostuu asiantuntijuus ja osaaminen. Ongelmia syntyy, jos tiimit eivät pääse asetettuihin tavoitteisiin. Valmentavassa johtamistyyliissä korostetaan suorituskyyvyn parantamista ja yhteistä työtä. Johtamistyyli on auttava ja rohkaiseva, työntekijää tukeva sekä

kannustava. Tämä johtamistyyli ei kuitenkaan toimi, jos työyhteisöllä ei ole halukkuutta tai kykyä muuttua. (Lämsä & Hautala 2005: 230.)

Taulukko 1. Golemanin tilannesidonnaiset johtamistyyli. ( Perustuu Lämsä & Hautala 2005).

<b>Pakottava johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Totteleminen ja välitön suorittaminen</li> <li>- Hyödyllisyys kriiseissä ja äkillisissä muutoksissa</li> <li>- Vähentynyt luovuus ja oma-aloitteisuus, pelko</li> </ul>
<b>Arvovaltainen johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation tulevaisuuden suuntaaminen, arvovalta</li> <li>- Motivaation edistäminen ja omantyyön merkitys</li> <li>- Ongelmallisuus tiimeissä</li> </ul>
<b>Yhdistävä johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alaisten tunteet, ihmissuhteet ja keskustelut tärkeitä</li> <li>- Luottamus, yhteistoiminta, tiimisovun rakentaminen</li> <li>- Luo mielikuvia, jossa keskinkertainen suoritus riittää</li> </ul>
<b>Demokraattinen johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyödyllisyys tilanteissa, joissa monia tahoja ja paljon ideoita</li> <li>- Kuuntelu ja neuvottelutaidot</li> <li>- Ongelmallisuus, jos ei päästä yhteisymmärrykseen</li> </ul>
<b>Suuntaa- antava johtamistyyli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asettaa johtajan korkeisiin tavoitteisiin</li> <li>- Alaisten asiantuntijuus</li> <li>- Lannistaminen, jos alaiset eivät saavuta korkeita tavoitteita</li> </ul>
<b>Valmentava johtajuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auttaminen ja rohkaiseminen</li> <li>- Tietää alaisten heikkoudet ja haluaa parantaa suorituskyyä</li> <li>- Ei toimi, jos on haluttomuutta oppia uutta ja muuttaa tapojaan</li> </ul>

Piili (2006: 16–17) käsittelee kirjassaan Esimiestyön avaimet johtamistyyliä jakaen mallit oletettuihin vaikuttaviin tekijöihin. Suuntauksia on useampia lähihistorian ajalta. Tällä hetkellä johtamistyyleistä pinnalla on valmentava johtaminen, jossa esimies astuu syrjään luomalla työntekijöillä edellytykset toimimaan ratkaisukeskeisesti näyttäen suuntaa ja innostamalla työntekijöitä. Sisäisen motivaation löytäminen ja sen tukeminen on tärkeä osa valmentavaa johtamista. Tämä johtamistyyli vaatii sekä työntekijöitä että työntekijöiltä paljon. Itse johtajan täytyy pystyä pysyttelemään taka-alla ja annettava alaisille mahdollisuuden kehittää ja rakentaa tiimissä itse ratkaisuja.

*Tulosjohtamisessa* keskeisessä roolissa on liiketaloudellinen tulos. Tässä tyyliässä tavoitteellisuus ja seuranta ovat tärkeässä roolissa.

*Tavoitejohtamisen* tarkoituksena on painottaa tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja niistä keskustellaan.

*Arvojohtamisen* pääpaino on eettisyydellä. Ihmisten uskomukset ja ajatukset sitoutetaan organisaation tarpeisiin ja organisaatiokulttuuriin. Ihmisen ja yrityksen arvot kohtaavat.

*Prosessijohtamisella* prosessin on tärkein. Sillä pyritään laadukkaaseen toimintaan.

*Laatujohtamisella* tarkoitetaan asiakkaan kokemusta laadukkaista tarjottavista palveluista. Laatu perustuu puhtaasti keskeiseen tavoitteeseen eli jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja tätä kautta varmistetaan asiakkaiden kokema asiakastyytyväisyys. Asiakas ja palveluiden jatkuva parantaminen on laatujohtamisessa keskiössä.

*Palvelujohtamisessa* pääpaino on asiakkaassa, asiakkaan näkemyksessä ja asiakastyytyväisyydessä. Asiakastyytyväisyyttä ohjataan tuottamalla ja keskittymällä laadukkaisiin palveluihin. Palvelujohtaminen sivuuttaa laatujohtamisen periaatteita.

*Kriisijohtaminen* perustuu kriisien kautta tapahtuviin muutoksiin. Kriisijohtamisessa korostetaan kriisien kautta tapahtuvia muutoksia. Idea on kehittää toimintaa niiden avulla.

*Muutosjohtamisella* on tukea, hallita ja ohjata muutosprosessia.

*Tiimijohtamisella* painopisteenä on tiimi itse, jonka voimavaroja ja osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan rooli on tässä johtamismallissa innostaa, vastuuttaa ja vaalia yhteistyötä.

*Vuorovaikutusjohtamisella* tarkoitetaan sekä korostetaan ihmisten välisiä suhteita. Painopisteenä toimivat ihmistenväliset suhteet.

*Valmentavalla johtaminen* käsittää valmentavaa otetta johtamisessa. Johtaja pysyttelee enemmän taustalla, ohjaa ja tukee työntekijöitä. ( Piili 2006: 16–17.)

### 3. ITSEJOHTAJUUS

Itsejohtajuus on tärkeä osa johtajuutta. Monet johtajat aloittavatkin työnsä, ilman että he tietävät mitä on itsejohtajuus. Itsejohtajuutta ja sen määrittämistä on kehittänyt ensimmäisenä Manz (1983) ja Neck (2004). (Topper 2009: 561-562.) Manz ja Neck määrittelevät itsejohtajuuden yksinkertaisesti sanottuna prosessina, jonka avulla ihmiset hallitsevat ja vaikuttavat itseohjautuvuuteen ja itsemotivoituneisuuteen. (Houghton & Boham & Singh 2004: 427.) Wasserman määrittelee itsejohtajuuden intuitiivisena ja strategisena lähestymistapana itsensä kehittämiseen, joka omaa sisäisiä ja ulkoisia välineitä saavuttaa oma visio. Tämä prosessi juurtaa tieteellisestä oletuksesta, että ihminen käyttää vain tiettyä pientä osaa aivoista ja itsetuntemuksen avulla saavutamme itsellemme paljon enemmän tukea ratkaisuihin, päätöksiin ja potentiaaliseen toimintaan. (Topper 2009: 561-562.)

Itsejohtajuus määritellään Nikkilä & Paasivaaran (2008) mukaan johtajuuden kehittämiseksi. Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan johtajan omien rajojen tunnistamista, itsensä analysointia ja jatkuvaan itsensä ja ammattitaidon kehittämistä. Tuntemalla itsensä, johtaja kykenee luomaan itselleen vahvaa perustaa johtamiselle sekä tavoitteille. Itsejohtajuus on johtajan, organisaation ja työntekijöiden etu. (Nikkilä & Paasivaara 2008:63–65.) Itsejohtajuus on johtamisen perusta. Viimeisen kymmenen vuoden sisään itsejohtajuus on noussut voimakkaasti esille. Johtamiskoulutuksissa on alettu yhä entistä enemmän painottaa itsejohtajuuden tärkeyttä, organisaatioiden siirryttyä yhä enemmän määrin tiimitoimintaan ja itsenäiseen työskentelyyn. (Sydänmaalakka 2002: 218.)

Nykypäivän johtajalta odotetaan hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta. He ovat nopeita, joustavia, muutoskykyisiä ja vanhoja persoonia, jotka kehittävät koko ajan ammattitaitoaan ja itseään. Itsejohtajuus voidaan jakaa neljään osaan; fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen. (Sydänmaalakka 2002: 218.) Keskeisiä ominaisuuksia itsejohtajuudessa on eettisyys, arvotietoisuus, tiedon hallinta, sosiaaliset ja kognitiiviset taidot sekä yhteiskunnallinen orientaatio. Eettisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ilmenevien inhimillisten perusarvojen kautta syntyviä arvoja, kuten

ihmisarvon kunnioittaminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, jotka ohjaavat johtajan työtä. Tiedon hallinnalla tarkoitetaan vahvuutta ja osaamista päätöksenteossa, priorisoinnissa ja arvioinnissa. Kognitiivisia taidoiksi voidaan katsoa tiedon käyttäminen ja välittäminen, ajattelu- ja havaintokyky, tulkinta, analysointi, ymmärtäminen, muutosvalmius, ongelmanratkaisutaidot ja kyky oppia uutta, joiden avulla johtaja pystyy hallitsemaan keskeistä tietoa. Sosiaalisiksi taidoiksi määritellään vuorovaikutustaidot, empaattisuus, yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, verkostoituminen, ystävällisyys ja ennen kaikkea monipuoliset ihmissuhdetaidot. Kokonaisvaltaisella johtamisella ja sisällyttämällä johtamistyö organisaation kehittämiseen ja tavoitteisiin saadaan aikaan yhteiskunnallista orientaatiota. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 63–65.)

Itsejohtajuus on kokonaisvaltainen prosessi, jolla ihmiset pyrkivät vaikuttamaan itseohjautuvuuteen ja itsensä motivoitiin. Itsejohtajuudella on pitkät juuret läheisiin teorioihin kuten itsesäätelyyn, itsehillintään ja sisäiseen motivaatio teoriaan. Nämä teoriat määrittelevät kognitiivisia ja käyttäytymisstrategioita, joiden avulla pyritään vaikuttamaan myönteisesti ihmisen suorituskyykyyn ja tuloksiin. Itsejohtajuuden strategiat on yleensä jaettu kolmeen primääriluokkaan, jotka keskittyvät käyttäytymiseen, luonnolliseen palkitsemiseen sekä rakentaviin ajatuskuvioihin. Itsejohtajuuden Käyttäytymisen strategiaan luokitellaan itseensä keskittyminen, itsensä tietoisuuden lisääminen, itsensä tarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsensä havainnointi, itsehillintä ja sen onnistunut hallinta, johon linkitetään yleensä välttämättömät, mutta myös epämiellyttävät tehtävät ja niiden hallinta. Oman itsensä arviointi ja palkitseminen on osa käyttäytymistä. Itsensä havainnointi lisää tietoisuutta, milloin ja miksi ihminen käyttää tiettyjä käyttäytymismalleja. Itsensä tarkkailun avulla yksilö tunnistaa käyttäytymisen piirteitä ja pystyy sitä kautta muuttamaan toimintaansa parempaan suuntaan. Itsejohtajuuden strategiat (taulukko 2) tarkoituksena on nostaa esille itsejohtajuuden tärkeitä elementtejä. Näiden avulla ihminen pystyy asettamaan tehokkaammin tavoitteita, jolla parannetaan henkilökohtaista suorittamista. Oman käyttäytymisen tutkiminen ja analysointi, voivat olla hyvinkin tehokkaita keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, käyttäytymisen muokkaamiseksi ja sitä kautta itsensä palkitsemiseksi. Positiivinen lähestyminen omaan käyttäytymiseen voi olla joskus parempi valinta käyttäytymisen

muokkaamiseen, kuin negatiivinen itsensä rankaiseminen, itsekritiikki ja syyllisyys. (Houghton & Yoho 2005: 66.)

Luonnollisella palkitsemisella tarkoitetaan tehtäviä ja tilanteita, jotka palkitsevat itse itseään ja joilla pyritään motivoimaan ihmistä. Luonnolliseen palkitsemiseen liittyy kaksi ensisijaista lähestymistapaa. Lähestymistavoissa rakennetaan tilanne tai tehtävä, joka on miellyttävä ja nautinnollinen, jolloin arvo saadaan tehtävästä itsestään ja sitä kautta se tulee luonnollisena palkitsemisena. Lähestymistavat pyrkivät edistämään luottamusta omiin kykyihin ja sisäiseen motivaatioon. (Houghton & Yoho 2005: 67.) Tämä luo ihmiselle itsehillintää ja valmiutta, jonka kautta suorituskyky paranee. (Carmeli & Meitar & Weisberg 2006: 77.)

Rakentavat ajatuskuviot ovat toistuvia ja integroivia. (Carmeli & Meitar & Weisberg 2006:77). Rakentavan ajatuskuvion tarkoituksena on käsitellä hallinnan kognitiivisia prosesseja, joka sisältää kolme työkalua, joiden avulla muokataan ajatusmalleja. Ensimmäinen työkalu on itseanalyysi ja uskomusjärjestelmä, toinen työkalu on mielikuvituksen käyttö onnistuneisiin suorituskyvyn tuloksiin ja kolmas työkalu positiivinen itsestään puhumisen taito. Näiden työkalujen tarkoituksena on helpottaa muodostaa rakentavia ajatusmalleja ja ajattelutapoja, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti ihmisen suorituskykyyn. Tarkemmin ajateltua ihminen voi tutkia omia ajatusmalleja ja ajattelutapoja, joiden avulla voidaan tunnistaa tai kohdata huonot uskomukset ja oletukset. Samalla tavalla myös positiivinen itsestään puhumisen avulla voidaan poistaa negatiiviset ajatukset ja käytännöt ja ne voidaan korvata myönteisillä ja rakentavilla itsevuoropuheluilla. Itsepuhuminen on määritelty Neck & Manzan (1992) mukaan ihmisen ajatteluksi ja salaisuuksien jakamiseksi itsensä kanssa. Siihen liitetään yleensä kognitiivisia arviointeja ja omien reaktioiden ja ympäristön tutkimista. Tätä kautta ihminen voi oppia tukahduttamaan ja poistamaan negatiiviset ja pessimistiset ajatukset ja samalla kannustaa itseään kohti positiivisempaa itseään. (Houghton & Yoho 2005: 67.)



Taulukko 2. Itsejohtajuuden strategiat (Perustuu: Houghton &amp; Yoho 2005).

<b>Käyttäytyminen</b>	<b>Luonnollinen palkitseminen</b>	<b>Rakentavat ajatuskuviot</b>
Itseensä keskittyminen Itsehavainnointi Itsehillintä Itsetietoisuus Itsensä tarkkailu Tavoitteet Itsearviointi Itsensä palkitseminen	Motivointi Itsensä palkitseminen tehtävien kautta Sisäinen motivointi Itseluottamus Omat kyvyt ja niihin luottaminen	Itseajattelu Omat ajatusmallit ja ajattelutavat Itsepuhuminen Itsensä kannustaminen Negatiivisuuden poistaminen

Markham & Markham (1998) väittävät, että suurin kompastuskivi itsejohtajuudessa on sen ainutlaatuisuuden määrittäminen verrattuna perinteisimpiin psykologisiin prosesseihin. Guzzo (1998) pohtii myös, onko itsejohtajuus erotettavasti nykyisistä psykologisista konstruktioista. (Houghton & Boham & Singh 2004: 428.) Suoraa tutkittua asiaa ei kuitenkaan ole, miten itsejohtajuus ja persoonallisuus eroavat toisistaan. Se, että ihminen pystyy muuttamaan käyttäytymistään, tukee Stewart (1996). Stewart uskoo, että johtamistaitoja ja käyttäytymistä pystytään muokkaamaan, joten persoonallisuuden piirteet ja itsejohtajuus ovat erotettavista toisistaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että persoonallisuuden piirteet ja itsejohtajuus eroavat kovinkaan huomattavasti. Williams (1997) ehdottaakin, että erityisesti positiiviset persoonallisuuden piirteet ohjaavat itsejohtajuutta, kuten emotionaalinen vakaus ja tunnollisuus. (Houghton & Boham & Singh 2004: 428.)

### 3.1 Itsejohtajuuden ominaisuudet

Onnistuneeseen johtamistoimintaan tarvitaan itsejohtajuutta. Itsejohtajuuden keskeisiä elementtejä on arvotietoisuus, eettisyys, teoreettinen osaaminen, sosiaaliset ja kognitiiviset taidot, teoreettinen osaaminen sekä yhteiskunnallinen orientoituminen. Näiden kaikkien elementtien lisäksi, itsejohtajuudessa keskeinen osa-alue on

palveluprosessien laadun, toimivuuden ja vaikuttavuuden parantaminen sekä jatkuva kehittäminen. Johtamistaidon opeissa korostetaan monia johtamisen ominaisuuksia, mitä johtajan on omattava, jotka tuovat mukanaan erilaisia vaatimuksia, joiden välissä johtajan on tasapainoteltava. Johtajan onkin löydettävä paikkansa työelämässä ja saatava sopiva tasapaino yksityis- ja työelämän välille. Johtajan on jaksettava vahvistaa persoonallisia ja ammatillisia vaatimuksia sekä vähentää stressiä ja mahdollista työuupumuksen vaaraa. Tätä kautta ohjataan, edistää ja kehitetään hyvän arjen johtajuutta työyhteisössä. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 64–65.)

*Eettisellä ja arvotietoisuudella* tarkoitetaan itsejohtajuudessa inhimillisiä perusarvoja, kuten mm. ihmisarvon kunnioittaminen, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja yksilöllisyys, jotka johtaja omaksuu työn lähtökohdaksi. Johtajan on pohdittava, mitkä arvot ja periaatteet ohjaavat työssä, jonka kautta se vahvistaa omaa eettistä ja arvotietoisuutta ristiriitatilanteissa sekä päätöksenteossa. *Teoreettisella osaamisella ja tiedonhallinnalla* tarkoitetaan osaamisaluetta, joka sisältää monitieteistä tiedonhallintaa, uusien tehtävien ja tiedon hankintaa, jota käytetään näyttöön perustuvassa arvioinnissa, priorisoinnissa ja päätöksenteossa. Jatkuva itsensä kehittäminen mm. koulutuksien avulla kuuluu osaamisen ja tiedonhallintaan. *Kognitiiviset ja sosiaaliset taidot* määritellään johtamistyössä tarvittaviin taitoihin. Kognitiivisiksi taidoiksi luokitellaan mm. havainto- ja ajattelukyky, ymmärtäminen, tiedon ja sen käyttämisen merkitys sekä analysointi. *Sosiaalisiksi taidoiksi* määritellään vuorovaikutustaidot, ihmissuhdetaidot, empaattisuus ja kyky työskennellä eri ihmisten kanssa. Johtajan täytyy omata kykyä toimia moniammatillisessa työympäristössä. Nykypäivän korostetaan yhä enemmän vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja. Nykypäivän johtajalta odotetaan kykyä monipuolisiin ihmissuhdetaitoihin kykyä oppia uutta, ratkaista ongelmia ja omata kieli- ja kulttuuritaitoa. Suuressa roolissa nykypäivän johtamisessa on myös muutosvalmius, itsensä kehittäminen ja kyky oppia uutta. *Palveluprosessien laadun, vaikuttavuuden ja toimivuuden edistäminen* tarkoittaa johtajan osaamista, ohjaus- ja neuvontavalmiuksia, riskien hallintaa, voimavarojen tukemista sekä aktivointia, ymmärrystä ympäristö ja kulttuureja kohtaan sekä muutoksen hallintaan ja aikaansaantia.

*Yhteiskunnallisessa orientaatiolla* pyritään hahmottamaan johtajan taidot johtamistyössä osaksi kokonaisvaltaista johtamista ja sen kehittämistä organisaatiossa. Tällä tarkoitetaan mm. organisaation määrittämistä. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 64–66.)

Taulukko 3. Itsejohtajuuden ominaisuudet (Perustuu: Nikkilä & Paasivaara 2008).

<i>Eettinen ja arvotietoisuus</i>	<i>Teoreettinen osaaminen ja tiedonhallinta</i>	<i>Kognitiiviset ja sosiaaliset taidot</i>	<i>Palveluprosessit: laatu, vaikuttavuus, toimivuus</i>	<i>Yhteiskunnallinen orientaatio</i>
Inhimilliset perusarvot	Monitieteellinen tiedonhallinta	Havainto- ja ajattelukyky	Johtajan osaaminen	Johtajan taidot
Ihmisarvon kunnioitus	Uudet tehtävät	Tieto ja sen käyttö sekä analysointi	Ohjaus- ja neuvontavalmiudet	Kokonaisvaltaisen johtaminen
Oikeudenmukaisuus	Tiedonhankinta	Ymmärrys	Riskien hallinta	Kehittäminen
Tasa-arvo	Näyttöön perustuva arviointi, priorisointi, analysointi	Ihmissuhdetaidot	Voimavarojen tukeminen, aktivointi	Organisaation määrittäminen
Arvot ja periaatteet		Empatia	Ympäristö ja Kulttuurit	
		Kyky työskennellä eri ihmisten kanssa	Muutoksen hallinta ja aikaansaanti	

### 3.2 Itsejohtajuuden kehittäminen ja haasteet

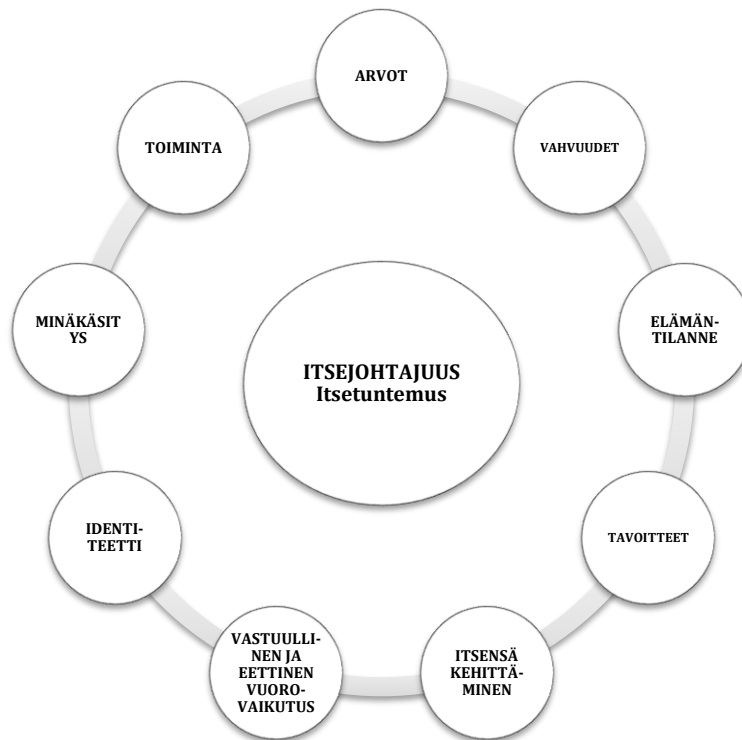
Itsejohtajuus pohjautuu hyvään itsetuntemukseen. Itsetuntemuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä miten johtaja käsittää omat voimavarat, arvot, motiivit, tarpeet ja vahvuudet sekä heikkoudet. Itsetuntemus on myös itsensä kehittämistä, missä johtaja tunnistaa omat kasvuhaasteensa ja pystyy säätelemään sekä tunnistamaan toimintansa periaatteet. Ilman riittävää itsetuntemusta, ei johtaja voi onnistua työssään. Itsejohtajuus voidaan nähdä taidon ja ajanmukaisen tiedon kokonaisvaltaisena hallintana, johon sisällytetään, arvot, vahvuudet, elämäntilanne, toiminta erilaisissa arjen tilanteissa sekä tavoitteet. Tiedot ja taidot vanhenevat nopeasti, joten se voi synnyttää erilaisia ongelmia kaikenikäisillä työntekijöillä. Itsensä kehittäminen voidaankin nähdä prosessina, jossa keskitytään sisäiseen kasvuun, jossa johtaminen on sidoksissa johtajan persoonaan ja identiteettiin. Jokaisella johtajalla on omanlainen persoona, minäkäsitys ja identiteetti. Tärkeintä kehittämisessä onkin persoonallisuuden kasvu ja sen vahvistaminen. Millainen johtaja on, pohjautuu minäkäsitykseen. Minäkäsitys voi johtajalla olla joko kielteinen tai myönteinen. Itsejohtajuus merkitsee myös itsensä huolehtimista. Kun johtaja hyväksyy itsensä, huolehtii omasta motivaatiosta ja osaamisesta sekä huolehtii työkyvystään, luo hän samalla myönteistä vaikutusta ihmisiin. Ihmisen käsitys on kytköksissä siihen, millaisia odotuksia ja suunnitelmia hänellä on tulevaisuutta kohtaan ja miten hän osaa jakaa omat voimavarat verrattuna edellä mainittuihin asioihin. Myönteisen suhtautumisen elämään omaava johtaja asettaa realistisia tavoitteita ja päämääriä. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 66–67.)

Tavoitteellinen ammatillinen kehittyminen on itsejohtajuuden perusta. Siinä ihminen pyrkii tutkimaan ja tunnistamaan toimintatapojaan syvemmin. Kun ihminen keskittyy kehittämään itseään, samalla hän kehittää itsetuntemusta ja luottamusta. Se näkyy myös vastuullisena ja eettisenä vuorovaikutuksena muihin työyhteisön jäseniin. Kun ymmärretään ihmisten erilaisuutta, pystytään luomaan myönteistä ilmapiiriä ihmisten kesken. Kehittyminen näkyy myös johtajan johtamisnäkemysten kehittymisen kautta uusissa taidoissa, valmiuksista tarkastella omaan tietotaitoaan kriittisesti, muokata ja kehittää käsityksiään, johtamistyyliään. Itsejohtajuuden kehittymisen edellyttää myös itsetuntemusta, uudelleen valmistautumista, avoimuutta uudelleen oppimiseen ja vertaistutorointia. Johtaja tarvitsee kykyä olla ajan hermoilla ja kehittää jatkuvasti itseään

ja ammattitaitoaan. Erilaisten koulutusten, käytännön ja itseoppimisen kautta johtaja pystyy vahvistamaan johtajuuttaan, joka vastaa tulevaisuuden tavoitteita. Nykypäivän johtajilta odotetaan jatkuvaa kouluttautumista ja itsensä kehittämistä, koska enää ei riitä pelkkä aikaisemmin saatu koulutus. Koulutusta voi toteuttaa yleensä työaikana, mutta osa johtajista kouluttaa itseään myös omalla ajalla. Kun johtaja kouluttaa itseään, kertoo se motivaatiosta ja halusta olla nykypäivän johtajuuden tasolla. Oppiminen ja itsensä kehittäminen jatkuu läpi työuran, joten jatkuva päivittäminen on tärkeää. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 67–68.)

Erittäin suuressa roolissa johtajan itsensä kehittämisessä on tunnustettu johtajan identiteetti. Johtajan identiteetillä tarkoitetaan Nikkilän & Paasivaaran (2008) mukaan tietoista johtamista ja tavoitteellista toimintaa. Siinä johtaja kokee oman roolin vahvasti ja ymmärtää asemansa työyhteisössä. Pyrkimyksenä on itsensä kehittäminen ja asiantuntijuus, joka näkyy tunnustettuna johtajan identiteettinä. Omasta työstä palkitseminen on välillä löydettävä itse, sillä johtajan voimavaroja ja voimantunteen rakentumista ylläpidetään positiivisella ja myönteisellä asenteella. Hyvinvoiva johtaja, luo työpaikalla hyvää ilmapiiriä, arvostusta ja luottamusta. Työniloa voidaan saada toiminnanvapauden, työnmerkityksen ja itsensä hyväksymisen kautta. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 67–68.)

Kuvio 2. Itsejohtajuus (Perustuu Nikkilä &amp; Paasivaara 2008.)



### 3.3 Itsetulkinta onnistumisen arvioinnin lisänä

Itsetulkinnalla tarkoitetaan tapaa, joilla yksilö tai yhteisö kehittää omaa tai yhteistä toimintaa. Itsetulkinnassa yksilö tai yhteisö kehittää toimintaa arvioimalla ja tutkimalla, jonka pohjana toimii yhteinen päämäärä ja organisaation kokonaisuuden ymmärtäminen. Johtajan roolissa itsetulkinnan keskeiset tavoitteet ja tehtävät on itsetuntemuksen parantaminen, joka kohdistuu oman itsensä kehittämisen lisäksi myös käytännön tilanteisiin arjen johtajuudessa. Itsetulkinnassa on myös huomioitava omat arvot, asenteet, vahvuudet, heikkoudet ja mahdolliset rajoitteet. Tällöin itsetulkinnasta syntyy työkaluja, joiden avulla johtaja voi tarkastella omia rajojaan ja löytää uusia mahdollisuuksia johtamisesta ja omasta itsetuntemuksestaan sekä auttaa itseään ymmärtämään oma näkemys johtamistoiminnasta. Itsetulkinta on väline, jolla johtaja tai työyhteisö pystyy arvioimaan onnistumisiaan. Jatkuva itsetulkinta antaa mahdollisuuden palautetiedolle, jolla pystytään parantamaan ja suuntaamaan kehittämistarpeita oikeaan

suuntaan. Onnistunut itsetulkinta edellyttää riittävää itsetuntemusta, jolla on merkittävä rooli johtamisen ja itsejohtajuuden vahvistamisessa. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 70-72.)

Itsearviointilla ohjataan omaa johtamista ja tuetaan johtajuuden realistisia perusteita. Itsearviointi on työkalu, jonka avulla vahvistetaan omaa johtamista ja ohjataan koulutus- ja urasuunnittelua. Itsearviointi auttaa johtajaa kartoittamaan johtamislähtökohtia, motivoitumaan ja sitoutumaan itsensä johtamisen kehittämiseen. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 70-71.) Johtamisen kehittäminen vaatii aitoa kiinnostumista. Aito kiinnostuminen syntyy ihmisten mielipiteistä ja ajatusjuoksuista. Se vaatii aitoa kohtaamista ja tietoista työskentelyä. On ymmärrettävä mikä toiselle ihmiselle on merkityksellistä ja tärkeää. Ihmiset ovat erilaisia, joten jokaisen persoona on otettava huomioon. Jokainen ihminen on yksilö, joten johtajalta vaaditaan erilaisuuden ymmärrystä ja hyväksymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 89-90.)

### 3.4 Tunteet ja vuorovaikutus

Ihmisen varhain koetut tunteet ovat joko luonteeltaan negatiivisia tai positiivisia. Nämä tunteet vaikuttavat vahvasti koko elämänajan. Lapsena kokema vanhempien ankaraus, arvostelu ja kielteinen palaute, voi vaikuttaa aikuisena tiedostamattomasti siihen, että ihminen pyrkii suurempiin saavutuksiin. Positiivista asiassa on se, että ihminen pyrkii eteenpäin elämässään ja työssään, negatiivista asiassa on, että tällainen ihminen kuluttaa itseään ja stressaantuu. Näitä seuraamuksia voidaan kutsua ns. tunneankkureiksi. Ihminen on sidoksissa johonkin vahvaan tunteeseen, mitkä tuovat joko positiivia tai negatiivia kokemuksia. Siksi olennaista onkin, että ihminen tiedostaa omat sisäiset prosessit. Ulkoapäin pakotettu muutos, tuo ihmiselle stressiä. Rituaalien avulla ihminen kokee jatkuvuutta ja turvallisuutta. Näin ihminen tuo toimintaansa myönteistä ja luovaa energiaa. Organisaatiossa rituaaleja voidaan kehittää tietoisesti. Tietoisesta kehityksestä avulla luodaan uusia tunneankkureita. Yleensä organisaation rituaalit kuitenkin jäävät toissijaiseksi. Tunteisiin ankkuroidut asiat luovat pohjan hyvälle organisaatiolle. Ne auttavat organisaatiota uudelleen toimintaan, vastaamaan haasteisiin, luomaan teknologiaa ja uusia liiketoimintamalleja. Varhaiset kokemukset saattavat vaikuttaa omaan johtamiseen. Ensimmäinen esimies omassa työssä voi vaikuttaa vahvasti siihen, miten itse henkilö johtaa muita. Jos kokemus on myönteinen, yleensä henkilö toistaa

oppimansa. Jos kokemus on kielteinen, yleensä toiminta vastaa peilikuvaa. (Kauppinen 2002: 66-69.)

Tunteet kulkevat ihmisellä mukana läpi elämän. Tunteet vaikuttavat kohtaamisiin, omaan ajatusmaailmaan, tavoitteisiin ja valintoihin. Ne ohjaavat meitä tekemään ratkaisuja ja sosiaalisia valintoja. Tunteet ovat vahvasti mukana tilanteissa missä koitamme vaikuttaa aidosti toiseen ihmiseen. Tunteet ovat osa meitä ja inhimillistä toimintaa. Tunteet vaikuttavat ratkaisevasti myös vireystilaan ja ihmisten käyttäytymiseen. Ne tarttuvat ja vaikuttavat myös toisiin ihmisiin vahvasti. Positiivisella mielellä, asiat tuntuvat mukavilta ja energiataso nousee. Haluat jakaa tunnetta muille ihmisille ja jaksat keskittyä myös toisten asioihin. Spontaanisuus ja tehokkuus kasvavat. Positiivisuus ja iloisuus tarttuvat myös työpaikalla työkavereihin. Positiivinen ympäristö antaa jokaiselle tunteen olla itsevarmempi ja avoimempi. Positiivisuus ja iloisuus luovat sosiaalisempaa ympäristöä ja vaikeatkin työtehtävät eivät tunnu mahdottomilta, vaan ratkaisukeskeinen ajattelutapa kasvaa. Negatiiviset ajatukset ja negatiivinen tunneympäristö ajaa taas ihmisiä olemaan sulkeutuneempia ja vaikeasti lähestyttäviä. Ongelmia kasaantuu pienistä asioista ja ratkaisukeskeisyys sekä energisyys katoavat. Tiedämme miten hoitaa ja hillitää tunteita sekä fyysisiä voimavaroja. Haastavaa onkin miten osaamme käsitellä ja vaikuttaa niihin. Tunteiden käsittelytaitoja ihminen oppii läpi elämän ja sitä kautta oppii myös ihmisenä kehittymään. Toisilla ihmisillä tunteiden hallinta ja käsittelytaidot tulevat itsestään, mutta toiset tarvitsevat paljon mallintamista ja käsittelytaitojen harjoittamista. (Rantanen 2013: 15-17.)

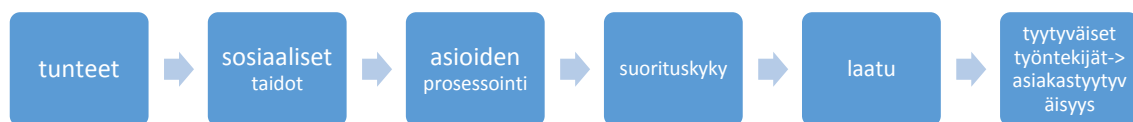
Työyhteisössä esimiehellä on suuri rooli siihen, miten työntekijät käyttäytyvät. Esimiehen käyttäytyminen heijastuu työntekijöihin ja herättää heissä joko negatiivisia tai positiivisia tunteita. Myös työntekijöiden tunnetila ja asenne vaikuttavat yhtäläillä koko työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Kun haluamme vaikuttaa, keskitymme usein tehottomiin keinoihin. Käytämme pahimmassa tapauksessa keinoina väittelyä, vastustamista ja pakottamista sekä suostuttelua. Emme anna ihmiselle mahdollisuutta oivaltaa ja ottaa vastaan tietoa oikein. Näillä keinoin vaikutus on yleensä lyhytaikaista ja tehotonta. Tämä vaikuttaa myös vastaanottajaa, jolloin hänen asenteesta ja tunteensa muuttuvat usein negatiivisiksi ja toiminta sekä tiedon vastaanottaminen on tällöin tehotonta ja rajallista. Pahimmassa tapauksessa ihminen kiihtyy, ärsyyntyy, ahdistuu,



menettää itsehillinnän tai lamaantuu. Tunteisiin vaikuttaminen on välillä hankalaa, mutta ihminen prosessoi parhaiten uutta tietoa ja kuuntelee, kun pystyy ottamaan kiinni sekä itsensä että toisen tunteet. Tiedon vastaanottamiseen vaikuttaa myös tunteiden ääripäät. Kovin kiihtyneenä ihminen ei kykene ajattelemaan järjellä, jolloin tietoa ei pystytä prosessoimaan. Myös kovin lamaantunut tunnetila voi estää ihmisen aktiivisen oppimisen ja vaikuttaminen jää taka-alalle. (Rantanen 2013: 17.)

Esimiestyössä tunteisiin vaikuttaminen ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Jos haluaa että työntekijä vastaanottaa ja omaksuu tiedon, täytyy pystyä myös vaikuttamaan tunteisiin. Vahvat tunnetilat ja niistä syntyvät muistot jäävät mieleemme, vaikka niitä emme tarkemmin paina mieleemme. Tämä koskee samanaikaisesti myös positiivisia ja negatiivisia tunteita. Jos tunnetila on negatiivinen, jää ikävä tilanne työntekijän mieleen. Näissä tilanteissa tunteet ovat vahvasti läsnä ja vaikka ihminen ryhdistäytyy ja päättää muuttaa käytöstään, ei se ole loppupeleissä pitkäjänteistä. Jotta ihminen pystyykin kehittymään, täytyy sen oivaltaa ja kokea tunteita, jotka ajavat häntä muuttamaan tapojaan ja käytäntöjään paremmaksi. Silloin kun ihmisessä tapahtuu oivaltamista, hän luultavasti kantaa muutoksesta vastuun pidemmällä tähtäimellä. Tunteet vaikuttavat vahvasti muistiin, kiinnostukseen, kuuntelemiseen, ymmärtämiseen ja keskittymiseen. Tunteisiin keskittyminen ja niiden kuunteleminen vaikuttaa aidosti vuorovaikutukseen ja tällöin syntyy oivaltamista ja kohtaamista. ( Rantanen 2018: 18-19.)

Kuvio 3. Tunteiden vaikutus (Perustuu: Rantanen 2013)



Tunteen vaikuttavat työelämässä suoraan työntekijöiden sosiaalisiin taitoihin, asioiden prosessointiin, suorituskykyyn, laatuun ja sitä kautta asiakkaisiin. Tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät tavoittelevat organisaation tavoitteita ja yhteisiä päämääriä, prosessoivat asioita paremmin ja tuottavia sekä tehokkaita. Työorganisaation ilmapiirillä

on myös suuri vaikutus, jopa 20-30 % organisaation tuottavuudesta sitoutuu Rantasen (2013) mukaan työpaikan ilmapiiriin. Tyytyväisten työntekijät tarjoavat laadukkaampaa palvelua ja sitä kautta asiakastyytyväisyys kasvaa. Rantanen (2013) kertoo kirjassaan ”vaikuta tunteisiin”, että työtyytymättömyys vaikuttaa vahvasti sairaspöissaoloihin, työntehokuutteen ja sitä kautta huonompaan asiakastyytyväisyyteen. Vahavana vaikutustekijä katsotaan myös 50-70% prosenttia olevan johdon toiminnasta kiinni. Jos johto toimii epäjohdonmukaisesti ja huonolla esimerkillä, vaikuttaa se vahvasti työntekijöiden käyttäytymiseen. Tunteet ja ilmapiiri on myös vahvasti sidoksissa kilpailuetuun. Jos organisaatio ei pysty erottumaan tuottamallaan palveluilla, valitsevat asiakkaat todennäköisesti parhaimman asiakaskokemuksen väliltä. Siksi koko organisaation täytyy kattavasti vaikuttaa omaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin, jotta sen vaikutus näkyy toiminnassa ja palveluiden tuottamisessa. (Rantanen 2013: 21.)

Damasio (2003) on myös tehnyt samoja havaintoja, kuin (Rantanen 2013). Hän puhuu tunteiden suuresta roolista vaikuttaa ihmisten sosiaaliseen käyttäytymiseen. Damasio (2003) pohjauttaa havainnot lukuisiin tutkimustuloksiin vuosikymmenten ajalta. Tutkimuksista käy ilmi, että tunteet ja emootio vaikuttavat vahvasti ihmisen päätöksentekoon. Korostamalla seuraamuksia, aktivoimme ihmisen kiinnostuksen. Ihminen tiedostaa, että meillä on taipumuksena ajatella tulevaisuutta. Tulevaisuuden ennakoimiseen, suunnitteluun ja toteutukseen ihminen käyttää tietoa menneestä. Haluamme toivoa parempaa tulevaisuutta, jolloin keskitämme mielihyvän eteenpäin tämänhetkisen välittömän nautinnon sijaan. Samalla tavoin toimimme, kun teemme uhrauksia. (Damasio 2003: 136.) Hyvä vuorovaikutus luo omaa minäkäsitystä ja ohjaa meitä kommunikoimaan vaistonvaraisesti. Se vaikuttaa ihmisen tunteisiin ja ajatuksiin, ohjaten puheitamme. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016: 59.)

#### 4. VALMENTAVA JOHTAMINEN

Jokaisesta ihmisestä voi kehittyä hyvä johtaja, jos ihminen kykenee kehittämään omia johtamistaitojaan. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010: 20.) Valmentava johtajuus määritellään Ristikankaan ja Grunbaumin mukaan 2016 mukaan ajattelu- ja toimintatapana, joka kattaa koko organisaation. Valmentava johtajuus ei käsitä pelkästään esimiestyötä, vaan sen pohjana toimii kokonaisvaltainen yhteistoiminta. Tarkoituksena valmentavalla johtajuudella on vaikuttaa organisaation toimintaan jokaisen yksilön ja ryhmän potentiaalit huomioiden. Tätä kautta jokainen yksilö ja ryhmä tuo oman panoksen organisaation toimintaan, joka rakentuu luottamukseen. Valmentava johtajuus ei ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan jokaisella yksilöllä on tärkeä rooli yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtaminen pohjautuu toista tukevaan, arvostavaan ja osallistavaa toimintaan, joka on merkityksellistä. Esimiehen rooli siirtyy autoritäärisestä johtamisesta tasavertaiseen suhteeseen, jolloin tarkoituksena on valmentaa työntekijöiden motivaatiota ja löytää jokaisen työntekijän panos ja asiantuntijuus yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöitä merkitykselliseen toimintaan motivaation kautta. Vanha autoritäärinen johtamismalli, jossa esimies on asiantuntija ja kertoo mitä tehdään, poistuu valmentavan johtamiskulttuurin myötä. Valmentavan johtamisen myötä työ muuttuu merkitykselliseksi ja työyhteisö toimii parhaimmillaan jokaisen potentiaalın huomioiden. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 13-16.)

Lähempänä valmentavaa johtamista on tiiminvetäjäajattelu. Siinä tarkoituksena on, että tiiminvetäjä toimii delegoiden ja demokraattisesti. Tiimit saavat työyhteisössä enemmän vastuuta itseohjautuvuuden kautta ja esimiehen rooli vähenee. Tarkoituksena on, että tiimit ottavat kokonaisvastuun omasta toiminnastaan. Ristikangas & Grunbaum (2016) kertookin kirjassaan Valmentava esimies, että tällä mallilla ei päästy tavoiteltuun lopputulokseen. Tiimit kokivat, että vastuu ja muutos oli liian suuri, jolloin oli helppo palata vanhaan johtamismalliin. Tässä tiiminvetäjämallissa vastuu loppupeleissä on esimiehellä rakentaa tavoitteet ja vastata toiminnasta. Mallina se loi kuitenkin pohjaa valmentavalle johtajuudelle ja yhteiselle ajattelulle. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 15-16.)

Valmentavan johtajuuden myötä keskitytään yhteiseen työhön ja yhteisiin tavoitteisiin yhdessä johtamisen myötä. Työskentelyn pohjaideana on yhdessä työskentely, yhteinen keskustelu ja yhteinen vastuu toiminnasta sekä tuottavuudesta. Esimies ei ole enää yksin vastuunkantajana toiminnasta, vaan työtä tehdään yhdessä. Tämä malli ei kuitenkaan poista yhteisten raamien ja pelisääntöjen merkitystä, vaan työtä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä näiden pohjalta. Tässä mallissa korostuu pelisääntöjen, raamien ja tavoitteiden merkitys. Työtä ei voida toteuttaa, jos selkeitä sääntöjä ja raameja ei ole. Tarkoituksena on, että työyhteisössä jokainen ottaa paljon vastuuta ja päätökset toiminnasta tehdään yhdessä. Työyhteisössä vallitsee innostava ilmapiiri ja draivi, jossa jokainen tekee työtään innostuen ja merkitykselliseksi. Tämä lisää automaattisesti omaa työhyvinvointia ja sitä kautta yksilö itse ottaa vastuuta tekemisistään ja omasta itsestään. Jokainen yksilö on vastuussa omasta asenteestaan ja suhtautumistavastaan, ei esimies. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 15-16.)

Kouzes & Posner (2012) artikkelissaan “Leadership challenge” joka pohjautuu kirjaan “The fifth edition of the leadership”, kuinka esimiehet pystyvät toimimaan työssään paremmin. Kirjassa perehdytään miten esimies voi muuttaa esteet mahdollisuuksiksi, arvot toiminnaksi ja visiot toteen. Tätä kautta esimies muuttaa haastavat tilanteet merkittäviksi onnistumisiksi. Kirja tarkoituksena on luoda parempaa johtajuutta, ja aktivoida sitä kautta työyhteisön kaikki resurssit hyötykäyttöön. Kunnioitus ja arvostus ansaitaan omalla toiminnalla, ei titteleillä. Esimiehen tehtävänä on näyttää mallia työntekijöille omalla käytöksellään ja asettaa koko työyhteisön tavoitteet. Sanat ja teot täytyvät olla johdonmukaisia sekä organisaation toiminnan arvoihin pohjautuvaa. Esimiehen täytyy inspiroida ja luoda työntekijöille mahdollisuus toteuttaa unelmia sekä visioita, jonka avulla päästään organisaation tavoitteisiin. Mahdollisuudet luovat pohjaa yhteiselle hyvälle ja inspiroivat työntekijöitä toteuttamaan organisaation tavoitteita. Esimiehen tehtävänä on etsiä uusia visioita, uusia käytäntöä ja kuunnella työntekijöiden uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Heitä täytyy haastaa ajattelemaan uudella tavalla kohti parempaa toimintaa. Uudet toimintatavat ja ideat vaativat myös riskien ottamista. Esimiehen rooli uusien asioiden kehittämiseen onkin haastaa vanhat systeemit ja olla valmis tukemaan työntekijöitä uusissa ideoissa.

Riskienotossa täytyykin huomioida, että virheitä ja epäonnistumisia tulee, mutta niistä täytyy ottaa opiksi ratkaisukeskeisellä ajattelumallilla. Pienistäkin onnistumisista täytyy iloita yhdessä työyhteisössä. (Kouzes & Posner 2012: 3-4.)

Uuden johtamisen myötä, tarkoituksena ei ole keskittää energiaa johdon onnistumisiin, vaan valjastaa työntekijät ideoimaan ja kehittämään yhteisiä organisaation tavoitteita. (Wang & Yijin 2017: 1655.) Visiot ja uuden toimintamallit eivät synny pelkästään yhden ihmisen avulla, vaan esimiehen täytyy valjastaa koko tiimi toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti. Jotta tiimi toimii yhdessä, se vaatii ehdotonta luottamusta, vahvoja ihmissuhteita, osaamista, itsevarmuutta ja yhteistyötä. Jokaisen työntekijän osaaminen valjastetaan työyhteisön hyväksi. Esimiehen tehtävänä on tiimissä luoda vahvoja ihmissuhteita ja luottamusta sekä arvostaa ja löytää jokaisen työntekijän osaamisalue sekä vahvuudet. Koko tiimi vastaa tuloksista, jokainen omalla panoksellaan. Esimiehen rooli on rohkaista ja viedä tavoitteita eteenpäin vaikeinkin aikoina, tukemalla työntekijää ja haastamaan heitä käyttämään omaa potentiaaliaan. Vastuu vahvistaa ja auttaa työntekijöitä kehittymään. Keskittymällä toisten vahvuuksiin, luottamalla ja jakamalla vastuuta, esimies myös itse luo luottamusta. Mitä enemmän työntekijät luottavat esimieheen, sitä enemmän he ovat valmiit ottamaan riskejä, kehittymään ja luomaan uusia käytäntöjä tavoitteiden hyväksi. Yksi tärkein työyhteisön voimavara onkin luoda positiivinen kulttuuri työyhteisöön iloitsemalla ja palkitsemalla onnistumisista. On tärkeää, että onnistumiset jaetaan yhdessä ja työntekijät huomaavat niiden vaikutukset. Yhteiset onnistumiset luovat hyvän pohjan positiiviselle ja toimivalle työyhteisölle, joka toimii ratkaisukeskeisesti. Tutkimus osoittaa, että esimiehet, jotka toimivat näiden arvojen mukaan, luovat tehokkaamman ja toimivamman työyhteisön. (Kouzes & Posner 2012: 3-4.)

Wang & Yuan (2012) toteavat myös tutkimuksessaan "Coaching leadership and employee voice behavior", että valmentava johtajuus edustaa positiivista johtamista, missä johtaja motivoi työntekijöitä, käyttämällä valmentavia tekniikoita. Valmentavilla tekniikoilla tarkoitetaan esimiestyötä, joka tukee työntekijän asiantuntevaa ja innovatiivista työtettä, positiivista vaikutusta käyttäytymiseen, optimismia ja toivoa. Tutkimus osoittaa, että työntekijä joka luottaa omiin kykyihinsä, omaa enemmän

joustavuutta ja optimismia kuin työntekijä, joka ei luota omaan osaamiseensa. Työntekijät, jotka luottavat omiin kykyihinsä, suoriutuvat tutkitusti vaikeammista ja monimutkaisemmistakin työtehtävistä käyttäen useita varitaatioita ja ratkaisuja. He uskovat, että pystyvät ratkaisemaan vaikeammatkin työtehtävät itse, eivätkä pelkää riskien ottamista. Tutkimuksessa nostetaan myös esille, että valmentavalla johtajuudella on todella suuri vaikutus vaikuttaa työntekijän kykyihin ja itseluottamukseen. Positiivisella asenteella ja energialla voidaan muuttaa ihmisen käyttäytymistä ja vahvistaa luottamusta omiin kykyihin. Valmentavan johtajuuden tarkoituksena on lisätä ihmisten positiivista sosiaalista käyttäytymistä ja kokemuksia onnistumisista sekä luomalla työympäristö, jossa vallitsee tasapaino, avoimuus, luottamus ja vapaus esittää ideoita. (Wang & Yuan 2012: 1661–1662.) Valmentavan esimiehen rooli onkin olla suunnannäyttävä, ja toteuttaa organisaation toimintaa yhdessä koko tiimin voimin. Tarkoituksena on keskittyä ihmisten johtamiseen, jolloin esimies sparraa työntekijöitä löytämään omat vahvuudet tiimin käytettäväksi. Jokainen johtamistyyli perustuu kuitenkin jokaisen esimiehen persoonaan, omaan kasvuun, vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016:107.)

#### 4.1 Motivaatio

1950-luvulla on kehitetty useampia motivaatioteorioita. Erityisesti Yhdysvalloista motivaatioteorioita syntyi paljon. Keskeisemmiksi teorioiksi 1950-luvulla voidaan määritellä McGregorin X ja Y-teoria, Abraham Maslowin tarvehierarkia ja Fredrick Herzbergin motivaatio-hygienia-teoria. (Kauhanen 2003:107.) Motivaatio määritellään sanan motiivi pohjalta. Motiivi määritelmä viittaa ihmisen sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin, vietteihin ja rangaistuksiin. Motiivit ohjaavat ihmisen käyttäytymisestä ja antavat suuntaa yleisen käyttäytymisen suunnan. Ne ovat joko tiedostettuja ja tiedostamattomia. Motivaatio sana on syntynyt latinankielisestä sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio terminä on myöhemmin laajentunut ja nykypäivänä motivaatiolla käsitetään laajemmin käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. Motivaatio voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (vireys, suunta ja systeemiorientoituminen), jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Motivaation tarkoituksena onkin virittää ja ylläpitää käyttäytymistä. Vireys käsittää ihmisen sisällä olevan energian, joka ajaa yksilöä käyttäytymään. Suunta ohjaa ihmistä toimimaan jotain tiettyä päämäärää kohti. Systeemiorientoitumisella tarkoitetaan

ulkoisten voimavarojen hyödyntämistä palauteprosessin kautta. Ihminen joko muuttaa toimintaansa palautteen kautta tai luopuu päämäärästään. Palauteprosessi voi joko vahvistaa ihmisen energiaa päämäärätietoisesti tai ohjata häntä kohdentamaan ponnistukset muuhun. (Peltonen & Ruohotie 1992: 16-17.)

Ihmisellä on kaksi tapaa motivoitua, motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Vanhan hierarkkisen organisaation tapa on hyödyntää ulkoista motivaatiota, eli ohjata toimintaa rangaistusten ja palkkioiden avulla. Ihminen toimii tällöin irrallisten syiden takia, eikä motivoidu itse tekemisestä. Ihminen toimii tällöin joko välttää ulkoista rangaistusta tai saadakseen tehtävän suorittamisesta ulkoisen palkkion. Toiminnan ydinlähde on passiivisuus. Ihminen toimii tällöin joko kielteisen tai myönteisen toiminnan avulla. Toimiminen puhtaasti ulkoisen motivaation kautta, kuluttaa ihmistä henkisesti. Se on reaktiivista selviytymistä, kun ei muutakaan voi. Pelkästään ulkoisen motivaation avulla, ihminen kuormittuu pitkällä tähtäimellä ja työ voi tuntua pelottavalta, ahdistavalta ja raskaalta. Toiminta kaventaa ihmisen näkökulmaa, työn kuormittavuus lisääntyy ja työ on kuluttavaa. (Mantela & Jarenko 2016: 25-26.)

Sisäinen motivaatio määritellään Mantelan (2016: 26) mukaan motivaationa, missä ihminen tekee kiinnostavia asioita, jotka innostavat ja tuntuvat merkityksellisiltä. Ihminen arvostaa asioita ja ne vetävät puoleensa. Tekeminen on tällöin proaktiivista. Proaktiivisuudella tarkoitetaan toimintaa, joka on lähtöisin omasta arvostuksesta ja kiinnostuksesta.

Parhaiten ihminen kuitenkin toimii omaamalla molempia motivaatiotekijöitä. Nykypäivänä molempia motivaatioita esiintyy useissa organisaatioissa. Ihmiselle kannustimena toimii raha, joka on resurssi ja samalla mittari omasta edistyksestä. Samalla sisäinen motivaatio kertoo, että ihminen kokee tekemisen hyödylliseksi ja tuntee saavansa aikaan jotain. Julkisessa organisaatioissa motivaatiotekijä voi olla into tehdä yhteiskunnallisesti jotain hyvää ja tavoitella yhdessä asettamaa suurempaa visiota ja missiota. Yritysmaailmassa molemmat motivaatiotekijät tulevat selkeämmin esille, koska ihminen oma usko ja samalla taloudellinen panostus on kiinni yrityksen toiminnassa. (Mantela & Jarenko 2016: 27-28.)

Sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa ihmisen tunteet. Mantela ja Jarenko 2016 jaottelevatkin kirjassaan draivi tunteet neljään perusolottuvuuteen. Perusolotuksena tunteet koetaan joko myönteisinä tai kielteisinä. Myönteisiä tunteita voi olla tyytyväisyys, iloisuus ja innostus, kun taas kielteisiä tunteita ihmisessä luokitellaan vihan ja pelon kautta. Tunnetutkimus kuitenkin osoittaa, että tunteita voidaan jakaa myös kielteisen ja myönteisten tunteiden lisäksi aktivaatiotasoon. Aktivaatiotasoa tarkastellaan sekä korkeana että matalana tasona. Nämä kaksi dimensiota jakavat tunteet neljään perusolottuvuuteen. Hakanen tutkiikin tunteiden neljää perusolottuvuutta mielipahan, mielihyvän sekä korkean- ja matalan aktivaation tason kautta. Hakanen määrittelee neljä tunnetasoa draiviin, tyytyväisyyteen, leipääntymiseen ja stressiin. Draivi ja stressi on korkean tason aktivaatiotiloja, kun taas leipääntyminen ja tyytyväisyys matalan aktivaation tiloja. Leipääntyessään ihminen on passiivinen ja ahdistunut. Ihminen voi omata korkean aktivaation tilan, jossa hän toimii stressin alaisena, välttääkseen uhkia. Uhat voivat ohjata ihmistä joko välttelemään jo olemassa olevia asioita tai ohjata kuvittelemaan niitä. Pitkällä tähtäimellä stressi ohjaa ihmistä voimaan huonosti, ahdistumaan ja voi jopa aiheuttaa henkisiä ja fyysisiä oireita. Ihminen ahdistuu, eikä työ ole mielekästä, vaan keskittyminen on suoriutumisessa ja suorittamisessa. Pitkällä tähtäimellä tyytyväisyys eli sisäisen motivaation löytäminen, onkin tehokkaampaa, vaikka se koetaan alhaiseksi aktivaation tasoksi. Kun tyytyväisyyteen lisää draivin eli korkean aktivaation omaavan tunnetilan, voi ihminen hyvin ja tuottaa enemmän. Siksi tyytyväisyys ja innostus määritellään kestäväksi tehokkuudeksi. Kestävän tehokkuuden tarkoituksena on olla pitkäkestoista tuloksellista toimintaa. ( Mantela & Jarenko 2016: 29-31.)

#### 4.2 Palautetaidot

Palautteella tarkoitetaan joko toisen ihmisen, ryhmän tai ympäristön antamaa tietoa siitä miten olemme toimineet tai käyttäytyneet. Palaute ei ole pelkkää suullista tai kirjallista palautetta vaan myös oma kehomme antaa palautetta ihmisen omasta toiminnasta. Keho viestii esimerkiksi huonosta kunnosta ja reagoi siihen fyysisesti ja henkisesti. Palaute on myös tunteita, ilmaisuja ja eleitä mitä jaamme toisillemme joka päivä. Jokainen ihminen mieltää palautteen eri tavalla. Työyhteisössä palautteella on suuri rooli jotta organisaatio, organisaation toiminta, työyhteisöä ja työntekijät voivat kehittää ja parantaa toimintaansa,



on palautteen antaminen ja vastaanottaminen tärkeää. Jatkuvan palautteen antaminen ja kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan palautteet on muutettava konkreettiseksi toiminnaksi. Palautteen täytyy myös sisältää asioita pintaa syvemmälle, jotta ihminen tai organisaatio pystyy vahvistamaan, muuttamaan tai kehittämään toimintaansa. Palautteen muuttaminen konkreettiseksi toiminnan jälkeen vaatii myös seuraamista, jotta pystytään huomioimaan muutokset ja toteuttamaan niitä pitkäjänteisesti. Organisaation täytyy valjastaa toimiva palautejärjestelmä, jotta palautetta käytetään järkevästi ihmisten ja toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Jokainen palaute tarvitsee konkretiaa. Palautteen täytyy olla selkeää ja yksityiskohtaista, jotta ihminen pystyy käynnistämään muutoksen. Palautteen täytyy myös olla positiivista ja nostaa myös onnistumisia esille. Myönteinen palaute ohjaa ihmisiä toimimaan yhä paremmin motivaation ja arvostuksen kautta. Palautteen antamisen tilanteet ovat sidoksissa palautetaitoihin. Palautetaidot ovat väline, jolla palautetta annetaan ja sitä kautta palautteenvastaanottaja siirtää tiedon itselleen. (Aalto 2002: 8-9.)

Kun puhutaan negatiivisesta palautteesta, käytetään yleensä sanaa kritiikki. Tämä tarkoittaa palautteen olevan negatiivista ja painopiste keskittyy virheeseen. Korjaavassa palautteessa painopiste on vielä virheessä, mutta suunta on pehmeämpi. Kehittyvässä palautteessa painopiste on kehittymisen suuntaan, mutta ei anna silti selkeää mahdollisuutta oppia ja oivaltaa. Vuorovaikutteinen palaute taas ohjaa joko negatiivisen tai positiivisen palautteen suuntaan, eikä määrittele selkeää painopistettä. Aalto (2002) määrittelee itse palautteen mielellään ”oppimispalautteeksi”, jonka painopiste on selkeästi oppimisessa. Silloin molemmat osapuolet jakaisivat palautteen merkityksen. (Aalto 2002: 12–13.)

Palaute parhaimmillaan on korjaavaa ja oivalluttavaa. Palaute on kannustavaa kehittymistä, jolla ihminen löytää uusia vahvuuksia ja pystyy kehittämään omaa itseään. Hyvä palaute on selkeää ja sisällöllistä. Työyhteisössä eniten korostuu avoin keskustelu ja vahva palautekulttuuri. Jos selkeää palautekulttuuria ei ole, ihmiset keskittävät energiansa ja aikansa tehottomaan ja negatiivissävytteiseen keskusteluun. Huomio siirtyy tällöin epäolennaiseen ja tavoitekeskustelu sekä edistävät toimintatavat jäävät syrjään. Toiminnan kehittämisen yksi olennainen tekijä onkin tavoitteiden asettaminen, niihin

pyrkiminen, toiminnan seuranta ja mittaus sekä palautteenanto ja vastaanottaminen välittömästi. Kun ihmiset saavat ja oppivat antamaan palautetta toisilleen, pystyvät he kehittämään aktiivisesti työyhteisön ilmapiiriä ja ammattitaitoaan. Avoimen ja vahvaan palautekulttuurin myötä pystymme suoriutumaan työstä paremmin ja sitä kautta tarjoamaan asiakkaille laadukkaampia palveluita. Esimiehen rooli palautekulttuurin luomisessa on ensisijaisen tärkeää. Esimies näyttää esimerkillään palautetaitoja. Jos ihminen haluaa kehittyä, täytyy palautetta pyytää, vastaanottaa ja antaa. Tätä kutsutaan palautteen kolmijakoisuudeksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 237–239.)

Valmentavassa johtajuudessa palautetaidoilla on suuri merkitys. Valmentava johtaja ottaa palautetta jatkuvasti vastaan ja pyytää sitä myös aktiivisesti itse. Palautekulttuurin luominen ja mahdollistaminen on yksi osa valmentavaa johtajuutta. Palautetaitoja harjoitellaan ja palaute vastaanotetaan rakentavasti, eikä puolustellen. Valmentava johtaja tarvitsee jatkuvasti peilipintaa työntekijöiltään, jotta pystyy kehittämään itseään ja toimintaa yhteisen päämäärän ja hyvinvoinnin vuoksi. Palaute vastaanotetaan kiittäen ja napakasti. Työntekijöiden täytyy myös sisäistää jatkuvan palautteenannon ja vastaanottamisen kulttuuri. Palautetta täytyy tahtoa, jotta se tukee ihmisen kehittymistä. Positiivinen paine lisää palautteen muotoa ja palaute koetaan rakentavaksi palautteeksi negatiivisen sijaan. Positiivinen paine muuttaa työyhteisön suuntaa oikeaan ja keskittyy kehittymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 239-241.)

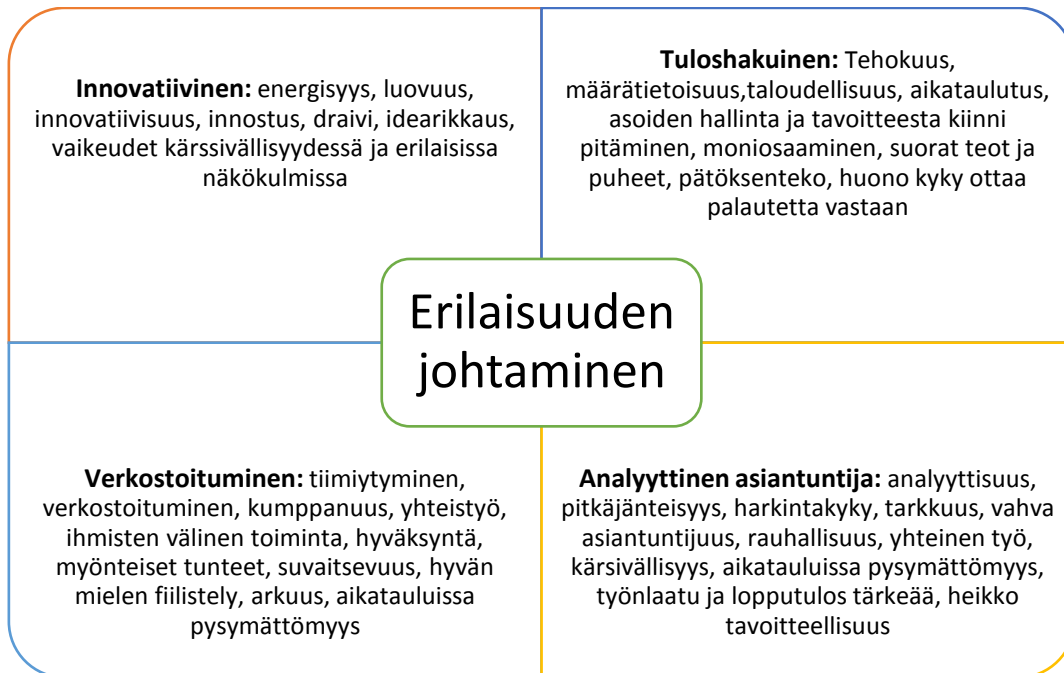
Furman ja Rubanovitsch (2014) kertoo kirjassaan ”Valmenna onnistumaan. Nyt. ”, että yksi iso este ihmisille on jakaa ymmärrystä negatiivisista asioista rakentavasti. Takerrumme pieniin epäkohtiin, jolloin olemme tyytymättömiä, emmekä osaa miettiä välttämättä asioita ratkaisukeskeisesti. Ihminen tarvitseekin muuttumisen sijasta uusia työkaluja ratkaistakseen ongelmia. Ihminen mieltää paremmin uudet työkalut ja toimintatavat, kun omat virheet itsessään. Jos toiselle ihmiselle antaa palautetta suoraan hänen henkilökohtaisista vioistaan ja ongelmista, ihminen reagoi vastustaen. Kun asia esitetään ratkaisukeskeisesti ja toimintatavan muutoksen kautta, ihminen pystyy ymmärtämään tarpeensa kehittyä. Furman ja Rubanovitsch (2014) korostaa myös toiveiden esittämistä asioista. Jos esittäisimme tahtotiloja tai toiveita työkavereille valittamisen sijaan, saisimme ihmisten käyttäytymisessä enemmän aikaan. valittamisella

kohdistamme toiseen ihmiseen tyytymättömyyttä, vikoja, negaatioita, joiden avulla ilmaisemme mitä olisi pitänyt tehdä ja mitä siitä seuraa. Toiveita esittämällä, aktivoimme toiselle ihmiselle mahdollisuuden tarttua ja vaikuttaa asioihin positiivisen paineen avulla. Toivomuksen takana ihminen esittää myös itse ratkaisukeskeisen ajatuksen, miten toinen voisi toimia eritavalla. Negaatioihin takertumalla, lietsomme pahanolon tunnetta ja vihaa. Ihmiset tarttuvat helpommin negatiivisiin asioihin, joka näkyy myös mediakulttuurissa. On kiinnostavampaa valittaa, kun ajatella ja ilmaista asioita toiveiden kautta. Siksi esimiehen yksi tärkeimpiä ominaisuuksia ja työkaluja on kyky esittää asiat rakentavasti. (Furman & Rubanovitsch 2014: 78-79.)

#### 4.3 Erilaisuuden johtaminen

Monimuotoisuus, moniammatillisuus ja erilaisuus on rikkaus. Työyhteisössä, jossa työyhteisö rakentuu moniammatillisesti antaa mahdollisuuden tuottaa näkökulmia ja asiantuntijuutta jakavaa yhteistä työtä asiakkaan hyväksi. Moniammatillinen ja yhteistä työtä tekevä työyksikkö vaatii kuitenkin yhteiseen kulttuuriin panostamista, lojaaliuutta ja sitoutuneisuutta organisaation arvoihin ja toimintaan. Jokaisen yksilön täytyy ymmärtää, että monimuotoisuus ja moniammatillisuus tuo mukanaan erilaisia näkökulmia ja luovuutta, mutta myös ristiriitaisia tunteita ja näkemyseroja. Välillä moniammatillinen työyhteisö kokee yhteensopimattomuutta ja on altis tilanteille, joista syntyy konflikteja. (Määttä 2015: 23.) valmentavan johtamisen näkökulmasta erilaisuutta johdetaan yhteisten tavoitteiden kautta. Valmentava johtaja nostaa jokaisen työntekijän potentiaalin esille ja kannustaa kehittämään itseään. Valmentavan johtamisen myötä joustavuus ja suvaitsevaisuus erilaisuutta kohtaan lisääntyvät ja jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään yhteisten päämäärien ja tavoitteiden hyväksi. Erilaisuutta täytyy kuunnella, jotta työyhteisön potentiaali otetaan tehokkaasti käyttöön. Yksi suunta tai tyyli johtamisessa kaventaa työntekijöiden osaamista ja monimuotoisuus katoaa. Siksi on osattava nähdä jokaisen yksilön potentiaali ja erilaisuus. Ristikangas & Ristikangas (2010) jakaa erilaisuuden johtamisen 4 ryhmään; innovatiiviseen-, tuloshakuiseen-, verkostoitujien-, ja analyyttisten asiantuntijoiden johtamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 152–158.)

Kuvio 4. Erilaisuuden johtaminen (Perustuu Ristikangas &amp; Ristikangas 2010: 152–158).



Erilaisuuden johtaminen (kuvio 3) käsittelee näitä neljää ryhmää ja tiivistää niiden ominaispiirteet. Neljää tyyppiryhmää avataan johtamisen ja pääpiirteiden avulla. Innovatiivisten johtaminen vaatii johtajalta kykyä luoda uusia haasteita ja tavoitteita. Johtajan täytyy innostaa ja kiinnostua ideoista. Työ tarkoittaa tälle tyyppiryhmälle elämää, joten anna arvostusta ja kunniaa tehdyistä saavutuksista. Heille täytyy myydä tavoitteet, jotta he pitävät niitä omana. He haluavat tuoda oman panoksen ja osaamisen näkyviin ja olla mukana visioimassa sekä luomassa unelmista totta. He ovat kovia antamaan kritiikkiä, eivätkä kuuntele rakentavaa palautetta omasta työstään. Heitä on vaikea sitouttaa organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Tämä tyyppiryhmä tarvitsee johtajalta selkeitä rajoja ja pelisääntöjä. Väärään toimintaan täytyy puuttua nopeasti, jotta he pystyvät toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Tuloshakuisten johtaminen edellyttää johtajalta kykyä asettaa tavoitteita. Tämä tyyppiryhmä toimii tehokkaasti, tuottavasti ja määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Aikataulutus ja moniosaaminen on heidän vahvuus. Määrätietoisuus voidaan nähdä kuitenkin heikkoutena, koska tämä ryhmä menee tavoite edellä unohtamalla toisten tukemisen. Johtajalta vaaditaan taitoja saada heidät tekemään yhteistyötä. Johtajan täytyy ohjata

heitä ja varmistaa etteivät he jyrää toisia työntekijöitä omalla kylmyydellä ja kovuudella. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 152–159.)

Verkostoitujien johtaminen vaatii rohkaisua, hyvää huolta, hyvää mieltä ja yhteistyöllä lähestymistä. He tarvitsevat tukea päätöksenteossa, aikataulutuksessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmatilanteissa. Pitkittyneissä ongelmatilanteissa he eivät pysty ratkaisukeskeiseen ajatteluun, vaan sysäävät mielummin oman pahanolontunteen muiden syyksi. Johtamisessa korostuukin tässä tyyppiryhmässä positiivisen ilmapiirin luominen, jotta he kokevat olonsa turvalliseksi. He tarvitsevat paljon tukea, yhdessä pohdintaa ja positiivista palautetta. Analyyttisten asiantuntijoiden johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja työtehtävien edistymisen seuranta. Heitä täytyy aktivoida keskustelemaan työtehtävistä ja niiden edistymisestä oivalluttamisen kautta. He saattavat takertua yksittäisiin asioihin ja paeta ongelmia omaan maailmaansa. Johtamisessa tämä tyyppiryhmä tarvitsee asiakeskeisyyttä ja yksityiskohtaisia kysymyksiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 152-159.)

Erilaisuutta täytyy ymmärtää, jotta sitä pystymään hyödyntämään. Hyvä, toimiva tiimi tarvitseekin jokaista tyyppiryhmää toimiakseen tehokkaasti. Valmentavan johtajuudessa erilaisuuden johtamisessa korostuukin ihmistyyppinen tunnistaminen, tunteminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Valmentava johtajuus tukee jokaisen ryhmän voimavaroja ja osaamista. Erilaisuuden johtaminen vaatii avointa keskustelua koko työyhteisön voimin, jotta jokainen alkaa tunnistaa työkaverin motivointitekijät, innostajat ja miten vuorovaikutamme toistemme kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010: 160-161.)

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa useita suuntauksia ja tiedonkeruumenetelmiä. Laadullinen tutkimus on aina omanlaatuinen versio tutkittavasta ilmiöstä. Se mahdollistaa valinnanvapauden monenlaisiin lähestymistapoihin ja ratkaisuihin. (Saaranen & Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin avoimina teemahaastattelukysymyksinä ja haastattelut toteutettiin kasvotusten. Haastatteluun osallistui 10 esimestä Idän palvelualueelta. Tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman avoimesti tietoa esimiesten johtamistyyleistä, itsejohtajuudesta, valmentavasta johtamisesta ja uuden johtamismallin vaikuttavuudesta ja näkyvyydestä esimiesten työssä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset kohdentuivat ja tarkentuivat tutkimusprosessin myötä.

Aineisto kerättiin Idän palvelualueen lähiesimieltiltä ja keskijohdolta. Lähiesimiehet ja keskijohto työskentelevät Kontulan monipuolisessa palvelukeskuksessa, Itäkeskuksen palvelutalossa ja Idän palvelualueen kotihoidossa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Haastattelu käsittelee kahta pääteemaa; itsejohtajuus ja valmentava esimiestyö. Jokainen teema sisältää avoimia alakysymyksiä pohjautuen lopuksi Helsingin kaupungin uuteen johtamismalliin ja sen tuomiin näkökulmiin esimiestyössä. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki haastatteluiden jälkeen. Haastattelumateriaali säilytettiin, kunnes analysointivaihe ja johtopäätökset oli vedetty yhteen. Haastattelumateriaali poistettiin analysoinnin jälkeen.

Haastatteluissa ei ilmene haastateltavan henkilön työpistettä. Haastateltavat kertovat haastatteluiden alussa aseman työssä sekä kertyneen työkokemuksen esimiestyössä. Haastattelut luetteloidtiin ja merkittiin haastattelun kesto. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 1 tuntiin 30 minuuttiin. Tutkimuskysymykset määriteltiin valmiiksi ennen haastatteluja pohjautuen kahteen pääteemaan. Haastattelut toteutettiin puoli strukturoituna. Haastattelukysymykset esitettiin samassa järjestyksessä pääteemoittain, mutta tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastattelujen aikana. Kysymyksiä muotoiltiin

osittain aikaisempien vastausten perusteella ja tarkennettiin apukysymyksiä käyttäen. Teemahaastattelun myötä haastateltavalla oli mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti.

## 5.2 Tutkimusaineiston analyysi ja luotettavuuden arviointi

Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellista perehtymistä, jäsentelyä, sisällön ja rakenteiden erittelyä ja pohtimista. Analyysissa voidaan aineisto luokitella esimerkiksi teemojen perusteella. Analyysissä tuloksia käsitellään ja tarkastellaan tutkimusongelmien pohjalta. Tässä nostetaan esille tutkimuksessa keskeisiksi nousseet asiat ja verrataan niitä teoriaan. (Saaranen & Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin yhteen ja analysoitiin kategorioittain. Kysymyksiä ja vastauksia yhdisteltiin aihepiireittäin. Tutkimusaineisto on pieni, joten analysointivaiheessa on avattu vastauksia niin, että haastateltavaa henkilöä ei voida identifoida. Haastattelumateriaali hävitetään aineistoanalyysin jälkeen. Johtopäätöksissä verrataan tutkittuja tuloksia alan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen verraten.

Tutkimuksen luotettavuus perustui ajankohtaisiin ja laadukkaisiin lähteisiin. Haastattelut kerättiin kohdennetuilta ja tarkkaan valituilta henkilöiltä, joista suurin osa oli toiminut esimiehenä pidemmän aikaa. Haastateltavista jokainen työskentelee esimiehenä samalla palvelualueella ja ikääntyneiden palveluiden parissa, joten alueellisia-, esimiesaseman-, tai työtehtävien suuria eroja ei syntynyt. Jokainen haastateltava työskentelee samalla työnantajalla eli Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. Uusi johtamismalli ja sen suuntauksia on myös käsitelty jokaisen esimiehen työyksikössä esimiestasolla sekä työyhteisössä. Haastattelun analysoinnissa nostettiin esille paljon suoria lainauksia haastatteluista, jotka kuvaavat ja elävöittävät tutkimustuloksia. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin auki, jonka jälkeen ne kategorioitiin alateemojen alle. Haastatteluista nostettiin esille tutkimuksessa relevanteiksi nousseet asiat, jotka pohjautettiin lähdeaineistoon. Haastatteluaineisto säilytettiin tietosuojan mukaan ja poistettiin nauhoilta analyysivaiheen jälkeen.

## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineistossa esiin nousseet merkityksellisimmät tulokset, havainnot ja niiden päätelmät. Tutkimuskohteena ovat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen lähiesimiehet ja keskijohto, Idän palvelualueelta. Haastateltavien työkokemus vaihtelee muutamasta kuukaudesta kymmeneen vuosiin. Kolme haastateltavista oli työskennellyt esimiehenä alle kaksi vuotta ja muut haastateltava yli kaksi vuotta. Suurin osa haastateltavista on toiminut esimiehenä yli kymmenen vuotta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten lähiesimiehet kehittävät omaa itsejohtajuutta ja miten he toteuttavat työssään valmentavaa johtajuutta, jonka uusi Helsingin kaupungin johtamismalli mahdollistaa. Haastatteluaineistosta nostetaan esille itsejohtajuuden ja valmentajavan johtajuuden tärkeitä näkökulmia ja miten lähiesimiehet kokevat uuden johtamismallin vaikuttavan esimiestyöhön ja työyhteisöön.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelujen kaksi pääteemaa käsittelevät itsejohtajuutta ja valmentavaa johtamista. Haastatteluista poimitaan tärkeitä itsejohtajuuden ja valmentavan johtajuuden elementtejä, mitä lähiesimies tarvitsee. Taustalla teemoihin vaikuttaa Helsingin kaupungin uusi johtamismalli ja sen näkyvyys sekä vaikuttavuus esimiestyössä.



## 6.1 Itsejohtajuus

### **Johtamistyyli**

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä millaisen johtamistyylin he omaavat ja suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän johtamistyyli rakentuu monesta eri johtamistyylistä. Kukaan haastateltavista ei uskonut, että oma johtamistyyli olisi yksilinjainen ja puhtaasi tietynlaista linjaa noudattava. Moni haastateltava uskoo valmentavaan otteeseen ja vajaa puolet haastateltavista linjasi valmentavan johtamistyylin vahvasti olevan oman johtamistyylin suunnannäyttäjää. Moni koki, että esimiehen on tarkoitus olla mahdollistaja, tukija, rajojen asettaja, vahvuuksien löytäjä ja innostaja. Esimiehen tehtävänä on löytää ja tukea työntekijää mahdollisimman hyvään työsuoritukseen. Työpaikan pelisäännöt ja rajat nousivat jokaisella esimiehellä johtamisen peruspohjana. Jokainen haastateltava koki, että pelisäännöt ja työyhteisön raamit ohjaavat työtä ja itseohjautuvuutta työyhteisössä sekä tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Esimieheltä vaaditaan myös oikeudenmukaisuutta ja sitä kautta rehellistä lähestymistapaa työntekijöitä kohtaan. Vuorovaikutus toimii jokaisen haastateltavan esimiehen työn pohjana.

Johtamistyylien ominaispiirteiksi suurimmalta osalta haastateltavilta merkitykselliseksi nousi rohkeus, rehellisyys, avoimuus, suoruus, kärsivällisyys, vuorovaikutus ja oma innostuneisuus. Vähemmän tärkeäksi koettiin esimiehen substanssiosaaminen. Koettiin, että esimiehen ei tarvitse osata vastata jokaiseen työntekijän esittämään kysymykseen, vaan osaaminen ja asiantuntijuus ovat työntekijälähtöistä. Se ei kuitenkaan poista esimiehen aktiivista työotetta, vaan esimiehen tehtävänä on olla suunnannäyttävä ja pitää huolta, että pelisääntöjä työyhteisössä noudatetaan. Esimiehen ominaispiirteitä on osata kuunnella, keskustella, johtaa tiedon pohjalta ja ottaa työntekijät mukaan toimintaan.

### **Vahvuudet ja heikkoudet johtajana**

Vahvuutena suurimmalla osalla haastateltavista nousi ymmärrys, kunnioitus, kuunteleminen ja sitoutuminen omaan työhön. Myös empaattisuus ja sitä kautta työntekijän tukeminen on tärkeää monelle esimiehelle. Mahdollistajan rooli koettiin tärkeäksi. Tunteiden hallitseminen ja niiden siirtäminen sivuun on taito, jota täytyy

jatkuvasti kehittää. Moni esimies koki, että hän on luotettava, mutta luottamus työntekijän ja esimiehen välillä vie aikaa ja rakentuu hitaasti. Tärkeänä elementtinä luottamukseen nousi, että molemmat osapuolet pitävät sovituista asioista kiinni. Se ei ole vain esimiehen tehtävä. Aikaisemmat esimieskokemukset ja työyhteisöön piirtyneet toimintatavat voivat vaikuttaa uuden esimiehen ja alaisten suhteeseen vahvasti. Esimiehet itse kokivat, että aikaisemmat esimiessuhteet peilaantuvat omiin johtamisperiaatteisiin ja toimintaan esimiehenä.

*“ Ihmisten johtaminen vaatii paljon enemmän kuin asioiden johtaminen. ”*

*“ Historiaa kannetaan koko ajan mukana, joka vaikuttaa työntekijään. ”*

*“ On tärkeää ymmärtää työntekijän sielunmaisema ja missä ongelmissa hän painii. ”*

*“ Tunneherkkyys on joskus vähän riippakivi. ”*

Myös miten käyttäydymme kollegoita kohtaan tai miten ylin johto käyttäytyy esimiehiä kohtaan, vaikuttaa omaan työhön ja sitä kautta esimiestyössä työntekijöihin. Vahvuudet kuten empaattisuus koettiin myös heikkoutena. Liiallinen empaattisuus voi haitata esimiehen työtä, koska talous ja toiminta luovat raamit ja ohjaavat työtä. Haasteena johtamisessa haastateltavat kokivat miten saada työyhteisö puhaltamaan yhteen hiileen ja saada jokainen työntekijä osallistumaan yhteisiin tavoitteisiin. Kaksi haastateltavaa koki, että kärsivällisyyden puuttuminen on vahvasti yksi kehittämiskohde, jota täytyy jatkuvasti työstää omassa esimiestyössä.

*“ Kärsivällisyys on mulla ikuinen haaste. Myös minun omassa elämässäni. Mulla on aika lyhyt pinna jossakin asioissa, mutta taas on asioita joissa hyvinkin pitkälle voi oksaa taivuttaa ”.*

*“ Ettei se ihminen menettäisi kasvojaan, että tulisi jotenkin ryöpytetyksi jostakin asiasta, niin se on huonoa johtamista. ”*

Suurin osa haastateltavista koki, että esimiesrooli pohjautuu omaan arvotaustaan ja luonteeseen. Työtä ohjaat raamit ja pelisäännöt, mutta oma persoona näkyy kaiken taustalla. Oma esimies rooli pohjautuu omiin arvoihin ja sitä kautta myös omaan

käytökseen. Ihmisten kunnioitus, oikeudenmukaisuus, empaattisuus, luottamus ohjaavat omaa työtä.

*“ Mä en voi missään vaiheessa käyttäytyä irrallaan omista arvoistani, varsinkin niistä, jotka ovat vahvimpia. Ne varmasti näkyvät mun päivittäisessä työssä.”*

Yksi haastateltavista koki vahvasti, että ei voi työssään käyttäytyä irrallaan omista arvoistaan. Oma persoona ja omat arvot ohjaavat omaa työtä pitkälti. Jokainen haastateltava koki kuitenkin, että omat arvot ja arvopohja vaikuttavat omaan työhön ja antavat suuntaa esimiehenä työskentelyyn.

### **Itsejohtajuuden merkitys ja itsensä analysointi**

Kenelläkään haastateltavista ei ollut suoranaisia työkaluja itsensä analysointiin. Suurin osa koki kuitenkin työyhteisön ja kollegat peilinä omalle toiminnalle. Haastattelujen perusteella suurin osa oli sitä mieltä, että itsensä jatkuva kehittäminen ja uuden oppiminen on työssä merkityksellistä. Jotta haastateltavat voivat laajentaa ja vahvistaa näkökulmia, täytyy myös jatkuvasti kouluttautua ja pysyä ajan hermoilla. Muutama haastateltava koki, ettei enää koe tärkeäksi kehittää itseään ammatillisesti, koska työura on loppuvaiheessa. Itsensä ja muiden peilaaminen tilanteissa oli yksi keino analysoida tilanteita ja itseään.

*“ Mä en voi olla hyvä esimies, jos tarkastelen asioita vain yhdestä näkökulmasta.”*

Jokainen haastateltava koki, että vaikeiden tilanteiden jälkeen itsepohdiskelu ja kollegoiden kanssa keskustelu, oli yksi keino analysoida ja kehittää itseään. Kollegoiden kanssa keskustelu tuo uusia näkökulmia ja auttaa korjaamaan ja ymmärtämään tilanteita.

*“ Arjessa se lähtee ihan siitä, että ymmärtää että nyt on tullut tehtyä moka. “*

Muutama haastateltava koki, että oman esimiehen tuki oli suuressa roolissa oman itsejohtajuuden kehittämisen kannalta. Se, että oma esimies tukee ja antaa palautetta on osa itsensä kehittämistä. Esimiehen kanssa keskustelu auttaa vahvistamaan omaa esimiesroolia ja ratkaisuja. Muutama haastateltava koki, että ulkopuolinen tuki on

suurella roolissa oman itsejohtajuuden kehittämiseen. Muun muassa ulkopuolisia keinoja oli työpsykologin kanssa keskustelu ja työnohjaus. Pieni osa haastateltavista koki, että yhteistyö kumppanit ja verkostot on myös hyvä keino peilata omaa toimintaa.

*“ Jos verkostot ja yhteistyökumppanit on sitä mieltä, että meidän kanssa on kiva tehdä töitä, niin kyllä se nyt kuvastaa jotain. ”*

### **Palaute, oman itsetunnon vahvistaminen ja työstressin vähentäminen**

Jokainen haastateltava pyytää palautetta työntekijöiltään kehityskeskusteluissa. Jatkuvaa palautetta pyytää vain muutama esimies ja tämä kohdistuu selvästi vähemmän esimiestyössä olleisiin haastateltaviin. Jokainen kuitenkin kokee, että saa jatkuvasti spontaania palautetta työntekijöiltään, sitä erikseen pyytämättä. Omalta esimieheltä ei juurikaan kukaan haastateltavista pyydä palautetta. Vain yksi haastateltava kertoo pyytävänsä esimieheltään säännöllisesti palautetta omasta työstään. Haastateltavat kokevat, että spontaani palaute tulee esimieheltä automaattisesti ja sitä ei tarvitse erikseen pyytää. Useampi haastateltava ei myöskään koe antavansa juurikaan palautetta omalle esimiehelleen. Kollegoilta haastateltavat kokevat saavansa vähemmän suoraa palautetta, mutta heistä voi peilata omaa käytöstään. Yksi haastateltava koki saavansa suoraa palautetta kollegoiltaan. Kollegoiden tuki ja tuki koetaan yhdeksi osaksi palautetta, koska sillä vahvistetaan omaa toimintaa oikeaan suuntaan. Positiivista palautetta jokainen haastateltava koki saavansa työntekijöiltä, asiakkailta ja omaisilta.

Negatiivisen palautteen vastaanottamisessa vain yksi koki pystyvänsä ottamaan palautteen vastaan ilman tunteita. Jos negatiivinen palaute tuli rakentavan palautteen muodossa, suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että pystyy tilanteessa peilaamaan omaa ja toisen käytöstä sekä vastaanottamaan asian rakentavasti. Negatiivisryöppyiset tunnelataukset ja niistä johtuvat palautteen vaikuttivat haastateltaviin tunnetasolla ja palautetta ei pystytäkään ottamaan silloin asianmukaisesti vastaan.

*”Ylhäältä alaspäin, hyökkäävänä tai palautteessa on aggressiivinen sävy, en silloin kykene sitä palautetta vastaanottamaan. Tai toki otan sen vastaan, mutta en välttämättä sitä pysty järkevästi prosessoimaan”.*

Haastateltavat määrittivät hyvän palautteen perusteltuna ja sisällöltään kehittävänä. Pelkkä kiitos ei riitä, vaan palautteen täytyy sisältää jotain. Hyvää palaute on positiivista, mutta myös rakentavaa. Tästä suurin osa haastateltavista oli samaa mieltä.

*”Rakentavapalaute on myös hyvää, jos se tapahtuu hyvässä hengessä.”*

Jokainen haastateltava koki, että tiimin palaute omasta työstään ja onnistumista vahvistaa omaa itsetuntoa ja lisää onnistumisen tunnetta. Myös asiakkaiden ja omaisten antama positiivinen palaute vahvistaa yhdessä onnistumisen tunnetta. Osa haastateltavista koki erityisen tärkeäksi oman esimiehen rooli olla kannustajana ja hyvän palautteen antajana.

*”On tärkeää, että iloitaan onnistumista ja kehitetään sitä kautta toimintaa, eikä aina mietitä sitä, mikä on mennyt vikaan.”*

Työstressiä haastateltavat vähentävät pääsääntöisesti työn suunnitellulla ja jokainen haastateltava koki vapaa-ajan merkityksen tärkeänä. Noin puolet haastateltavista purki työstressiä liikunnan avulla ja puolet harrastavat jotain muuta. Perheen ja ystävien kanssa vietetty aika oli jokaiselle haastateltavalle tärkeää. Osa koki, että työmatkat auttavat tyhjentämään pään työasioita. Liikunnalla ja omilla muilla harrastuksilla lisätään työssäjaksamista ja omaan arkeen vastapainoa. Työssä työtehtävien jäsentäminen, priorisointi, tehtävistä suoriutuminen työajalla ja kollegoiden tuki vähensi työstressiä. Tietoisesti jokainen pyrkii unohtamaan työasiat vapaa-ajalla, vaikka siihen ei aina ole mahdollisuutta. Varsinkin vaikeat asiat ja konfliktit työyhteisössä jäävät mieleen ja vaikuttavat mm. unenlaatuun ja sitä kautta jaksamiseen. Yksi haastateltava kertoi, että ei palaudu työviikosta, jos ei pidä yhtä täyttä lepopäivää. Haastateltava koki myös, että arkena hän ei suunnittele juurikaan mitään ylimääräistä tekemistä töiden lisäksi, koska siihen eivät voimavarat riitä. Kotona lepääminen ja rentoutuminen on keino palautua töistä.

Vain yksi haastateltava koki unohtavansa työasiat täysin vapaa-ajalla, koska kokee vapaa-ajan kiireisenä ja työn miettimiseen ei yksinkertaisesti ole vain aikaa. Jokainen

haastateltava koko työtyytyväisyyttä omassa työssään ja koki tekevänsä työnsä parhaansa mukaan.

### **Työn imu ja motivaatio**

Jokainen haastateltava koki työn imua omassa työssään. Työn imu koettiin myös yhdeksi tärkeimmäksi osaksi omaa esimiestyötä. Työn imu syntyy laadukkaasta asiakastyöstä, työntekijöiden onnistumista, työssä viihtyvyydestä, yhteishengestä, työntekijöiden aktiivisuudesta, uusista ideoista ja että omaa työtä ja työyhteisöä saa kehittää asiakkaan parhaaksi. Työn imua lisäsi myös kollegoiden tuki ja turva. Kaikki haastateltavat kokivat työn olevan kovin yksinäistä ja sitä kautta kollegoiden vertaistuki ja keskustelu heidän kanssaan vaikeista asioista helpottaa omaa työtä. Osa haastateltavista koki, että kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työn imua. He kokivat, että tätä kautta he voimaantuvat myös itse ja lisäävät omaa ymmärrystä työntekijää kohtaan. Kahdenkeskinen aika työntekijän kanssa koettiin tärkeäksi mahdollisuudeksi vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen.

Jokainen haastateltava koki että kun työntekijä on innostunut, motivoitunut ja voi hyvin, ohjaa se laadukkaampaan asiakastyöhön. Kun työntekijät ja asiakkaat voivat hyvin, myös esimies kokee työn imua.

*”Se on kaikkein hienointa, että joku keksii jotain ja tavallaan se aktiivisuus ilahduttaa minua.” Mä innostun siitä, että ihmisillä on potentiaalia. Kannattaa palkata itseään fiksumpia ihmisiä, jos näin nyt voi sanoa. Sieltä ne ideat nousee käytännön tasolle ja vie hoitotyötä eteenpäin. “*

Suurin osa haastateltavista koki, että suurin motivaatiotekijä omassa työssään on onnistuneet hoitotaksot ja tyytyväiset asiakkaat. Osa haastateltavista koki tämän pohjautuvan työssä viihtyvyyteen, joka luodaan työntekijöille vastuun antamisena, ammattiosaamisen kehittämisenä ja esimiehenroolissa mahdollistajana toteuttaa omaa ammattiosaamistaan ja jakaa sitä. Tiimien itseohjautuvuus on tässä asiassa tärkeässä roolissa. Se, että esimies löytää, ymmärtää ja osaa ohjata työntekijöistä löytyvää potentiaalia on tärkeä osa asiakaskokemusta ja laadukasta hoitotyötä. Onnistuneet

kokemukset asiakkailta ja omaisilta on yksi tärkein osa työtä ja tuo ylpeyttä. Yksi haastateltavista piti verkostoitumista ja sen tuomia palveluita asiakkaille tärkeimpänä tekijänä.

*“Se, että voimme tuottaa asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluita ja sitä kautta lisäämään elämänlaatua, jaksamista, toimintakykyä ja hyvinvointia on se mistä mä saan itselleni hyvinvointia ja työn imua. Yhdessä tekeminen, se on se mun juttu”.*

Muutama haastateltava koki, että asioiden johtaminen ja järjestelemisen tuovan lisää motivaatiota omaan työhön. Vapaus suunnitella omaa työtä ja yksikön tulevaisuutta on yksi osa sitä. Yksi haastateltavista koki, että Helsingin kaupunki on työnantaja turvallinen ja tarjoaa hyvät edut, joka on yksi motivaatiotekijä omassa työssään. Myös itsensä kehittäminen ja omien vahvuuksien esille tuominen koettiin yhtenä motivaatiotekijänä. Se, että saa tuoda omaa persoonaa ja omia vahvuuksia lisää työssä viihtyvyyttä. Vain muutama haastateltava ei suoranaisesti vastannut oman työn imun pohjautuvan onnistuneisiin asiakaskokemuksiin.

Motivaatiotekijöiksi työpaikalla nousivat jokaisella haasteltavalla asiakkaat ja asukkaat. Yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi nousi laadukkaiden palveluiden tuottaminen asiakkaille ja asukkaille. Onnistuneiden asiakaskokemusten kautta koetaan onnellisuutta. Kaksi haastateltavaa nosti motivointitekijöiksi asiakkaan laadukkaan hoidon ja hoitotyön saavutukset muun muassa hyvän saattohoidon.

*”Myös hyvä kuolema, hyvin hoidettu, on osa motivaatiota. Hoitotyön saavutukset ja korkealaatuinen hoito. Näistä asioista luulen, että kaikki me saamme työhön motivaatiota, työn imua ja hyvää mieltä. ”*

*”Eikös me kaikki iloita asiakkaan mahdollisimman hyvästä arjesta ja edistymisestä.”*

*”Asiakkaat. Kyllä ne on se meidän voimavara ja tärkein syy, miksi me tullaan töihin ja tehdään se hyvin. ”*

Haastateltavat kokivat oman esimiestyön motivaation laskutekijöiksi mm. vaihtuvat tehtävät- ja toimeksiannot, epäjohdonmukainen johtaminen, epätietoisuus, luottamuksen puute, ymmärtämättömyys esimiestyötä kohtaan, työtehtävien laiminlyönti, ajan puute ja tiukat kriteerit ja byrokratia. Jatkuvat poissaolot aiheuttavat myös harmia ja laskevat melkein jokaisella haastateltavalla motivaatiota.

*“Työtehtävien kiertely, luottamuksen puute, sitoutumattomuus, perustehtävän ymmärtämättömyys, ja ennalta-arvaamattomuus. Se, että ollaan vain rahan takia töissä eikä mikään muu motivoi”.*

*“On vaikeata löytää motivaatiota tehdä muuta, jos takki on ihan tyhjä jostain äkillisestä työtehtävästä.”*

*“En mä saa tästä esimiestyöstä sitä motivaatiota, mitä mä olen saanut aikaisemmista töistä.”*

## 6.2 Valmentava johtaminen ja uusi johtamismalli

### **Valmentava johtaminen**

Kaikki haastateltavat kuvaavat valmentavaa esimiestyötä perustana itseohjautuvalle tiimeille. Valmentava johtaminen vaatii ihmisenä asioiden juurruttamista ja luonnetta ”pakottaa” ihmiset ajattelemaan itse. Esimiehen tehtävä on saada ihmiset motivoitumaan omasta työstään ja ottamaan vastuuta. Esimieheltä se vaatii ihmisen arvostamista, kuuntelua, sinnikkyyttä, ohjausta, kärsivällisyyttä, luottamusta ja ettei tee itsestään esimiehenä hiearkkisesti korkeampaa. Esimies on tasa-arvoinen ja kohtaa ihmiset ihmisenä. Hän näyttää omalla esimerkillään miten toimintaan. Esimiehen täytyy ymmärtää ihmisen taustoja, jotta osaa ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan tarkoita vastuun siirtämistä tiimille, vaan yhteistä työtä.

*”Ei tarvitse joka asiaa kysyä. Kyllä se joskus oli niin, että tultiin töihin hyvin rutiininomaisesti ajattelematta yhtään mitään ja se oli aina niin helppo käydä kysymässä*



*joltain muulta ratkaisua mihin tahansa asiaan. Ei sitä silloin tarvinnut vastuuta ottaa, eikä ajatella. Mutta onneksi tämä on mennyt eteenpäin.”*

Valmentavaa johtamiseen kuuluu haastateltavien mukaan motivointi, tukeminen, sparraus, työtehtävien fokusointi ja vapaus tehdä valintoja ja kantaa vastuuta niistä. Suurin osa haastateltavista pyrkii valmentavan johtamisen avulla innostamaan ja panostamaan osaamiseen. Alle puolet haastateltavista kokee käyttävänsä puhtaasti valmentavaa johtamistyyliä esimiestyössään. Muut haastateltavat omaksuvat joitakin tyyliä ja tapoja toteuttaa valmentavaa esimiestyötä. Osa työyhteisöstä on pidemmällä kuin toiset. Haastateltavat tuovat myös esille, että valmentavaa esimiestyötä ja itseohjautuvuutta on jo toteutettu aikaisemmin tiimeissä, mutta niitä ei ole määritelty tietyn tyyliuunnan alle. Muutama haastateltavista on käynyt valmentava esimiestyö kurssin, joka on auttanut omaksumaan valmentavaa otetta esimiestyössä.

Valmentavan esimiestyön kurssin käyneet haastateltavat kokevatkin kaikki, että valmentava johtajuus vaikuttaa omaan työhön vapauttaen aikaa keskustella ja sparrata työntekijöitä. Valmentava johtajuus on pitkä kehittämisprosessi, jossa jokainen esimies on eri vaiheessa. Valmentava johtajuus on tuonut tiimeihin enemmän spontaania keskustelua. Valmentavan johtajuuden myötä tiimeissä on päämäärät ja tavoitteet, mihin he sitoutuvat vastuunottamisen myötä. Esimiehet kokevat että aktiivisten työntekijöiden kohdalla valmentava johtajuus on lisännyt työntekijöiden työssä viihtyvyyttä. Vanhemmat, pitkään hierarkkisessa työyhteisössä työskennelleet työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön haastavana ja odottavat enemmän valmiita vastauksia esimieheltä. Tällöin on vaikeaa saada työntekijän oivaltamaan ja ottamaan vastuuta itse. Siksi haastateltavat kokevat, että on tärkeää tukea työntekijöiden ammattiosaamista ja motivaatiota.

*”Huomaa kyllä miten paljon se on kiinni työntekijöistä. Välillä tuntuu kuin huopatossuun huutaisi. Tuntuu, ettei sisällä ole mitään mikä motivoi, mutta taas osa ihmisistä ottavat hyvinkin nopeasti kiinni asioista ja sit välillä itsekin hämmästy, kuinka he ovat niin hienosti oivaltaneet asioita.”*

### **Oivalluttaminen ja vuorovaikutuksen merkitys**

Kaikki haastateltavat kokevat, että oivalluttamisella on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tavoitteiden ja perustehtävän ymmärtäminen toimii pohjana asioiden oivaltamiseen. Ei ole enää autoritääristä johtamista, vaan asioista täytyy ottaa vastuuta. Tärkeätä on ymmärtää päämäärä ja tavoite. Osa haastateltavista nosti kuitenkin esille, että osa työntekijöistä vielä toivoo johtamisen olevan vanhanaikaista hierakkista johtamista. Yksi haastateltavista koki, että osa työntekijöistä mielellään suorittaisi vain perustehtävän. Melkein kaikki haastateltavat kokivat, että osa työntekijöistä odottaa esimieheltä valmiita vastauksia ja sääntöjä, joihin voi tukeutua. Jokainen haastateltava kuitenkin näkee, että työyhteisöllä on halu päästä irti vanhasta mallista ja panostaa itseohjautuvuuteen. Suurin osa haastateltavista myös koki, että esimiehenä on vaikeaa välillä muistaa antaa työntekijöiden oivaltaa itse. Se, ettei anna valmiita vastauksia, on välillä vaikeaa ja kaikki haastateltavat kokivat sen haasteeksi ja kehittämiskohteeksi, jota täytyy vahvistaa.

*”Se että itse joutuu pistämään itsensä likoon, on vaikeaa monelle. ”*

### **Helsingin kaupungin uuden johtamismallin vaikutukset**

Suurin osa haastateltavista koki, että uuden johtamismallin myötä, oma esimiestyö helpottuu valmentavan esimiestyön kautta. Valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden kautta tiimit ottavat enemmän vastuuta ja rakentavat yhteistä työtä. Valmentava esimiestyö ei kuitenkaan tarkoita, että esimiestyö vähenisi vaan se muuttuu. Valmentava esimiestyö on herättänyt paljon keskustelua työyhteisöissä ja osa työntekijöistä on käsittänyt valmentavan esimiestyön väärin. Työntekijät ovat luulleet, että esimiestyötä delegoidaan työntekijöille, jotta esimiestyö helpottuisi. Uusi johtamismalli ja sen tuomat suuntalinjat avaavat käsitteitä ja lisäävät ymmärrystä siitä, miksi johtamista muutetaan.

Haastatteluissa nousi esille uuden johtamismallin vaikuttavuuden näkyminen vähäisenä, koska tiimit alkavat vasta nyt toteuttaa sitä hitaasti. Vuoden 2017 julkaista johtamismalli on vasta alkutekijöissä ja prosessi on hidas toteuttaa. Toiminnan muutosta työpaikalla näkyy kuitenkin jo jossain määrin. Itseohjautuvuudesta on puhuttu jo muutama vuosi ja

tiimit ovat toteuttaneet itseohjautuvuuden periaatteita pidempään. Monet työyhteisöt ovat aloittaneet itseohjautuvuuden yhteisöllisistä työvuorojen suunnitteluista ja moniammatillisuus työyhteisöissä.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen Idän palvelualueen esimiesten itsejohtajuuden ja valmentavan johtajuuden keinoja toteuttaa esimiestyötä. Tutkimuksessa nostettiin myös Helsingin kaupungin uuden johtamismallin osa-alueita ja näkökulmia johtamisen kehittämiseen.

### 7.1 Keskeiset tulokset

#### **Johtaminen ja johtamistyyli**

Johtamistyyliä on tutkittu länsimaissa yli 60 vuoden ajan. 1950- luvulla johtamistyyliä muotoiltiin autoritääriseksi ja demokraattiseksi. Nykypäivänä johtajuus muokkautuu kuitenkin sisälle organisaation arvoihin ja toimintaan. Johtamisen perusta on arvostava ihmisten kohtaaminen, toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittyminen ja jaettu johtajuus. (Piili 2006: 13-15.) Nykypäivän johtajalta odotetaan tehokkuutta, eettistä- ja ammatillista osaamista, motivoituneisuutta sekä kykyä hallita monenlaisia ja vaikeita tilanteita. (Nikkilä & Paasivaara 2005:55). Ihmisten on tunnettava iloa, vahvuutta, onnistumisia ja ennen kaikkea halua antaa parhaansa omaa työtä ja organisaatiota kohtaan. Siksi esimiehen ja ylimmän johdon henkilöiden ajattelutapojen ja johtamistyylien tärkeys korostuu organisaatiossa, jotta organisaatio voi menestyä ja toimia tehokkaasti. (Kauppinen 2002: 70-71.)

Tässä tutkimuksessa nousi esiin erilaisten johtamistyylien merkitys ja niiden omaksuminen. Johtamistyylien ominaispiirteiksi nousi rohkeus, rehellisyys, avoimuus, suoruus, kärsivällisyys, vuorovaikutus ja oma innostuneisuus. Olennaista johtamisessa on omata erilaisia johtamistyyliä eikä toimia puhtaasi vain yhden tyylin mukana. Tutkimuksessa nousi esille, että johtamisen perusta työyhteisössä rakentuu pelisääntöihin ja raameihin. Ne ohjaavat työyhteisöä kohti itseohjautuvuutta. Pohjana johtamiselle tutkimuksessa korostettiin myös oikeudenmukaisuutta, rehellistä lähestymistapaa ja vuorovaikutusta. Vähemmän tärkeäksi koettiin esimiehen substanssiosaaminen. Osaaminen ja asiantuntijuus on työntekijälähtöistä. Esimiehen rooli on olla aktiivinen suunnannäyttävä ja pitää huolta, että pelisäännöistä ja raameja noudatetaan. Esimiehen

ominaispiirteiksi nousivat tutkimuksessa tiedolla johtaminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja työntekijöiden osallistaminen toimintaan.

Lämsä & Hautalan mukaan (2005) johtajan täytyykin omata erilaisia johtamistyytlejä ja soveltaa niitä tilanteen mukaan. Tärkeiksi tilannesidonnaiseksi tekijöiksi he määrittelevät arvot, osaamisen kehittämisen ja asenteet. Tilannesidonnainen ajattelutapa ei määritä vain yhtä johtamistyyliä, vaan niitä käytetään ja sopeutetaan. (Lämsä & Hautala 2005: 230.) Organisaation tehokaan ja toimivan toimivuuden kannalta, esimiesten erilaisia johtamistyytlejä tulisiikin tukea, jotta he pystyisivät toimimaan työyhteisössä omien arvojen mukaan ja johtamisperiaatteiden mukaan. Tutkimuksessa nousi esille, että ylimmän johdon käyttäytymisellä on suuri vaikutus omaan työhön ja johtamiseen. Tärkeitä arvoja kuten luottamus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja empaattisuus täytyy korostaa työyhteisössä. Tutkimuksessa korostui myös luottamuksen merkitys esimiehen ja työntekijän välillä. Se ei ole vaan esimiehen tehtävä, luottamus rakentuu molemmista osapuolista. Aikaisemmat esimies- alaisuudet nousivat vahvasti vaikuttavana tekijänä omiin johtamisperiaatteisiin ja niiden vaikutus näkyy vahvasti omassa johtamistyyllissä.

### **Työn imu ja motivaatio**

Tutkimuksessa suurin työn imuun ja motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousi laadukas asiakastyö. Suurimpia motivaatiotekijöitä oli asiakas tai asukas, korkealaatuinen hoitotyö ja laadukkaiden palveluiden tuottaminen. Muihin motivaatiotekijöihin luokiteltiin vapaus tehdä ja suunnitella omaa työtä omalla tavalla sekä työyhteisö. Onnistuneiden asiakaskokemusten kautta koetaan onnellisuutta. Laadukas asiakastyö syntyy innostuneista työntekijöistä, onnistumisista, työssä viihtyvyydestä, yhteishengestä, työntekijöiden motivoituneisuudesta, asiantuntijuudesta ja aktiivisuudesta. Mahdollisuus myös kehittää omaa työtä, koettiin merkitykselliseksi. Se, että tulee kuulluksi, huomioonotetuksi ja saa tuoda uusia ideoita esille, on tärkeää. Työn yksinäisyys ja vastuu nousi vahvasti esille, joten kollegoiden, ylimmän johdon ja työntekijöiden tuki on erityisen tärkeää, jotta esimiestyössä pystytään onnistumaan. Onnistuvat, iloiset, aktiiviset, motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät tuottavat laadukkaampia palveluita.

Tästä syystä esimiestyö täytyy kohdentaa kohti näitä tavoitteita eli johtaa ihmisiä tukemalla ja sparraamalla heitä valmentavalla otteella kohti itseohjautuvuutta. Tässä korostuu yhdessä tekemisen merkitys. Haastateltavat kokivat oman esimiestyön motivaation laskutekijöiksi mm. vaihtuvat tehtävät- ja toimeksiannot, epäjohdonmukaisen johtamisen, epätietoisuuden, ymmärtämättömyyden esimiestyötä kohtaan, työtehtävien laiminlyönnin ja työntekijöiden poissaolot omassa työyhteisössään. Omassa esimiestehtävissä ajan puute ja tiukat kriteerit sekä byrokratia laskivat motivaatiota.

Vanhan hierarkkisen organisaation tapa onkin vain hyödyntää ulkoista motivaatiota, eli ohjata toimintaa rangaistusten ja palkkioiden avulla. Ihminen toimii tällöin irrallisten syiden takia, eikä motivoitu itse tekemisestä. Toimiminen puhtaasti ulkoisen motivaation kautta, kuluttaa ihmistä henkisesti. Se on reaktiivista selviytymistä, kun ei muutenkaan voi. Pelkästään ulkoisen motivaation avulla, ihminen kuormittuu pitkällä tähtäimellä ja työ voi tuntua pelottavalta, ahdistavalta ja raskaalta. Toiminta kaventaa ihmisen näkökulmaa, työn kuormittavuus lisääntyy ja työ on kuluttavaa. (Mantela & Jarenko 2016: 25-26.)

### **Itsejohtajuus**

Manz & Neck määrittelee itsejohtajuuden yksinkertaisesti prosessina, jonka avulla ihmiset hallitsevat ja vaikuttavat itseohjautuvuuteen ja itsemotivoituneisuuteen. (Houghton & Bohan & Singh 2004:427). Wasserman määrittelee itsejohtajuuden intuitiivisena ja strategisena lähestymistapana itsensä kehittämiseen, joka omaa sisäisiä ja ulkoisia välineitä saavuttaa oma visio. (Topper 2009: 561-562). Itsejohtajuus onkin johtamisen kehittämistä, jolla tunnistetaan omat rajat, analysoidaan ja kehitetään itseään. Itsejohtajuus on johtajan, organisaation ja työntekijöiden etu. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 63-65.) Tutkimuksessa itsejohtajuuden analysointiin keinoina käytetään kollegoiden ja työyhteisön peilaamista, palautetta ja itsepohdiskelua. Itsepohdiskelu on yksi keino kehittyä ja selvittää vaikeista asioita. Enemmän itsejohtajuus kuitenkin miellettiin kehittymisenä, johon keinoiksi nousi jatkuva kollegoiden ja työyhteisön tuki, kouluttautuminen, laajempien kokonaisuuksien tarkastelu ja hallinta sekä ulkopuolinen tuki. Tutkimuksessa ulkopuolisiksi tekijöiksi nousivat työterveyden tuottamat palvelut ja

työnohjaus. Ylemmän johdon tuki ja ymmärrys omaa työtä kohtaa koettiin merkitykselliseksi päätehtäväksi, jonka avulla itsejohtajuutta voi kehittää. Tutkimuksessa nousi esille esimiehen yksinäisyys ja vastuu. Tästä voikin päätellä, että itsejohtajuuden kehittämiskeinoiksi organisaation täytyisi vahvistaa esimiesten tukea sekä sisältä että ulkopuolelta, peilata toimintaa laajemmin ulkopuolisten verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kautta sekä panostaa koulutukseen ja mahdollisuuteen kehittyä.

### **Palautetaidot**

Palautteella on suuri merkitys organisaation toimivuuden kannalta. Organisaatiolla täytyy olla toimiva palautejärjestelmä, jotta toimintaa pysytään kehittämään ja seuraamaan. Johtaminen tarvitsee myös jatkuvaa palautetta. Palaute ei ole pelkkää suullista tai kirjallista palautetta vaan myös oma kehomme antaa palautetta ihmisen omasta toiminnasta. Keho viestii esimerkiksi huonosta kunnosta ja reagoi siihen fyysisesti ja henkisesti. Palaute on myös tunteita, ilmaisuja ja eleitä mitä jaamme toisillemme joka päivä. Työyhteisössä palautteella on suuri rooli jotta organisaatio, organisaation toiminta, työyhteisöä ja työntekijät voivat kehittää ja parantaa toimintaansa, on palautteen antaminen ja vastaanottaminen tärkeää. Palautteen täytyy olla konkreettista, jotta sitä voidaan hyödyntää. (Aalto 2002: 8-9.)

Tutkimuksessa palautekanavaksi nousivat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden avulla sekä esimies, että työntekijät voivat vuorostaan antaa palautetta. Spontaania palautetta esimiehet saavat jatkuvasti sekä työntekijöiltä ja omalta esimieheltä. Jotta palautekulttuuri muuttuu ja aktivoituu, täytyy palautekulttuuria kehittää työyhteisössä. Selkeästi tutkimuksessa nousikin esille, että palautteen pyytämistä täytyy lisätä. Se että saa spontaania palautetta sekä työyhteisöltä ja omalta esimieheltä ei riitä, vaan täytyy osata pyytää palautetta. Pyytämällä itse palautetta ihminen pystyy vaikuttamaan itsensä kehittämiseen ja sitä kautta työssä suoriutumiseen. Tutkimuksessa nousi esille, ettei suurin osa pyydä palautetta omalta esimieltään tai kollegoiltaan. He kokivat, että palaute tulee automaattisesti ja sitä ei tarvitse pyytää. Tällöin palautetta ei kuitenkaan voida suoranaisesti kohdentaa oman itsensä kehittämiseen. Palautteen pyytämistä voisi lisätä organisaatiossa aktivoimalla tavoitteet, mistä haluamme saada palautetta ja miten.

Palautekeskustelua olisi hyvä käydä esimiestasolla ja miettiä, miten lisätä palautteen pyytämistä omasta suoriutumisesta. Myös ylimmälle johdolle palautteen antamista täytyisi lisätä. Tutkimuksessa tuli esille, ettei juurikaan kukaan esimies anna palautetta omalle esimiehelleen. Tämän toimintatavan käyttöönotto lisäisi molempien ymmärrystä ja tukea toista kohtaan. Hyvä palaute määriteltiin tutkimuksen pohjalta positiiviseksi, rakentavaksi ja konkreettiseksi. Hyökkäävä, ylhäältä alaspäin palaute koettiin hyödyttömäksi, koska palautetta ei pystytä käsittelemään ja prosessoimaan järkevästi. Positiivisen palautteen merkitys nousi vahvasti esille. Esimiehet kokivat, että positiivinen palaute, omalta esimieheltä, työyhteisöltä ja yhteistyökumppaneilta vahvistaa itsetuntoa ja lisää onnistumisen tunnetta. Tutkimuksen myötä kävi ilmi, että mitä ylöspäin hierarkiassa mennään, sitä vaikeampaa on antaa palautetta tai pyytää sitä itse.

### **Valmentava johtaminen**

Jokaisesta ihmisestä voi kehittyä hyvä johtaja, jos ihminen kykenee kehittämään omia johtamistaitojaan. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010: 20.) Valmentava johtajuus määritellään Ristikankaan ja Grunbaumin mukaan 2016 mukaan ajattelu- ja toimintatapana, joka kattaa koko organisaation. Valmentava johtajuus ei käsitä pelkästään esimiestyötä, vaan sen pohjana toimii kokonaisvaltainen yhteistoiminta. (Ristikangas & Grunbaum 2016: 13-16).

Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehet pitävät valmentavaa johtamista edellytyksenä itseohjautuville tiimeille. Valmentava johtaminen on tuonut selkeät päämäärät ja tavoitteet, joita työyhteisö toteuttaa yhdessä. Se on myös lisännyt spontaania keskustelua ja työssä viihtyvyyttä työpaikalla. Keskeisiksi käsitteiksi valmentavasta esimiestyöstä nousi esille asioiden juurruttaminen, motivointi, tukeminen, sparraus, työtehtävien fokusointi ja ihmisten aktivointi ajattelemaan itse eli oivalluttaminen. Sitä kautta esimiehet pystyvät kohdentamaan johtamista oikein, jotta tuemme työntekijöitä ottamaan vastuuta ja löytämään motivoituneisuuden työtä kohtaan. Tutkimustuloksissa nousi esille, että valmentava johtaminen vie alussa enemmän aikaa esimiestyössä. Pidemmälle katsottuna, valmentava johtamistyyli tukee tiimien itseohjautuvuutta ja vapauttaa sitä kautta esimiesten aikaa kehittämistyölle.



Kun työntekijät ovat motivoituneita ja ottavat vastuuta, he haluavat kehittyä ja tuottaa laadukkaampia palveluita. Tutkimuksessa korostui esimiehen rooli ymmärtää ihmisten erilaisia taustoja ja johtaa sitä kautta ihmisten vahvuuksia. Valmentavassa johtamisessa merkitykselliseksi nousi kohtaaminen ihminen ihmisenä, arvostavasti.

Tutkimustuloksissa valmentajan johtamisen yhdeksi perustoiminnaksi nousee oivalluttaminen ja sen merkitys. Oivalluttamisella on suuri merkitys vuorovaikutuksessa. Tavoitteiden ja perustehtävien ymmärtäminen toimii pohjana oivalluttamiselle. Vanhat johtamismallit poistuvat ja työntekijöiden on totuttava ottamaan vastuuta itse. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille, että osa työntekijöistä kaipaa vanhaa hierarkkista johtamista, missä voimme toteuttaa vaan perustehtävän. Tutkimus osoittaaakin, että työyhteisö vasta totuttelee uuteen johtamistyyliin. Vaikutuksia näkyy jo, mutta vielä moni työntekijä odottaa vastuuta ja valmiita vastauksia esimieheltä. Halu on päästä vanhasti irti, koska valmentavan johtamisen myötä itseohjautuvuus on lisääntynyt ja sitä kautta myös työn mielekkyys sekä työssä viihtyvyys. Välillä se tuonkin haasteita myös esimiehellä olla antamatta valmiita vastauksia ja ohjata työntekijää oivaltamaan itse. Oivalluksen kautta työntekijä mahdollisesti sitoutuu ja ottaa vastuun tehtävästä itse. Valmentavassa johtamisessa jatkuvaksi kehittämiskohteeksi esimiehillä nousi, opetella olla antamatta valmiita vastauksia.

### **Uuden johtamismallin vaikutukset**

Tutkimuksessa uuden johtamisenmallin tuoma valmentava johtajuus vaikutti esimiestyöhön positiivisesti ja helpottaen esimiestyötä vastuun jakamisen ja yhteisön työn myötä. Myös yhteiset tavoitteet ja rakenteet ovat selkiytyneet ja painopiste näkyy toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöiseen suuntaan. Toiminnan muutos ja uusi johtamistyyli näkyy tutkimuksen mukaan jo työpaikoilla itseohjautuvien tiimien myötä. Myös moniammatillisuus ja sen merkitys laadukkaissa asiakaspalveluissa näkyy. Tutkimuksessa selvisi, että osissa työyhteisöissä valmentavaa johtajuutta ja itseohjautuvuutta on jo ollut näkyvissä aikaisemmin, sitä vain ei ole kategorioitu tietyn johtamistyylin alle.

Yhteenvetona itsejohtajuus ja valmentava johtaminen kehittää ja palvelee nykypäivän tarpeita. Johtamismallia kehittämällä, pystymme tuottamaan yhä laadukkaampia ja kohdennetumpia palveluita asiakkaille. Uusi johtamisen tyyli ja itsejohtajuus tuo mielekkyyttä ja valjastaa jokaisen ammattiosaamisen kohti organisaation tavoitteita. Jokainen kantaa vastuun ja työssä viihtyvyys sekä mielekkyys kasvavat. Valmentavan johtamisen kautta lisätään vastuu, motivoidaan ja aktivoidaan jokainen antamaan omapanos organisaation hyväksi. Tämä lisää pitkällä tähtäimellä työntekijöiden työssä viihtyvyyttä ja jaksamista työssä. Se että tulee kuulluksi ja saa vaikuttaa omaan ja yhteiseen työhön on merkityksellistä. Onnelliset, työssä viihtyvät ja tyytyväiset työntekijät luovat parempia palveluita asiakkaille ja sitä kautta asiakastyytyväisyys paranee.

## 7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen ongelmaksi muodostui pieni otos ja tutkimuksen varhainen vaihe, koskien valmentavaa johtamista ja Helsingin kaupungin uutta johtamismallia. Valmentavan johtamisen näkökulma ja johtamistyyli oli kaikille haastateltaville tuttu tyylinä, mutta vain osa haastateltavista käytti valmentavaa johtamista pohjana omalle johtamiselle. Arjen johtamisessa jokaisella haastateltavalta välittyi halu toteuttaa valmentavaa otetta työssään, mutta osa koki sen olevan vasta alkuvaiheessa omassa esimiestyössään. Muutama haastateltava kertoi toteuttavansa arjen esimiestyötä ”puhtaasti” valmentavalla otteella. Osa haastateltavista oli käynyt valmentavan esimiestyö kurssin, joka auttoi jäsentämään omaa toimintaa kohti valmentavaa johtamista. Helsingin kaupungin uusi johtamismalli koettiin käytännöntason läpiviemisenä raskaaksi ja harva näki vielä suuria muutoksia työyhteisössä. Jos tutkimus aiheesta olisi toteutettu myöhemmin, olisi vaikutuksen ollut näkyvämmät valmentavan johtamisen kehittymisen myötä.

Jatkotutkimus ehdotuksena Pro gradu tutkimukselle ehdottaisin syvempää tutkimusta Helsingin kaupungin johtamismallista ja miten sen vaikutukset ovat näkyneet pitkällä tähtäimellä esimiestyössä. Jatkotutkimus aiheena, tämän tutkimuksen perusteella samaa aihetta voisi tutkia työntekijöiden tai asiakkaiden näkökulmasta. Miten työntekijät näkevät valmentavan johtamisen ja esimiesten itsejohtajuuden vaikuttavan

työntekijöiden työhön? Miten valmentava johtaminen vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja palveluiden parantamiseen? Helsingin kaupungin uusi johtamismalli ja valmentava esimiestyöhön suuntalinja on toiminut nimellisesti vasta noin reilun vuoden verran, joten vaikuttavuutta, tehokkuutta, henkilöstö- ja asiakaskokemusta on syytä tutkia lisää. Tämä Pro gradu tutkielma keskittyi pelkästään esimiesten kokemuksiin ja ajatuksiin.

## LÄHDELUETTELO

- Aalto, Mikko (2002). Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy. Helsinki.
- Anttila, Pirkko (2002). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Akatiimi Oy. Hamina.
- Bandura, Albert (1977). Social learning theory. Stanford University. Saatavilla: 15.4.2015:[http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura\\_sociallearningtheory.pdf](http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura_sociallearningtheory.pdf)
- Bandura, Albert (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. Asian Journal of Social Psychology 2: 21-41.
- Bengt, Karlöf (2002). Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY. Helsinki.
- Carmeli, Abraham & Ravit Meitar & Jacob Weisberg (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower 27:1, 75-90.
- Damasio, Antonio (2003). Spinozaa etsimässä. Ilo, suru ja tuntevat aivot. Hakapaino. Helsinki.
- Furman, Ben & Nina, Pinjola & Mika, Rubanovitsch (2014). Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB. Saarijärvi.
- Harju, Aaro (2010). Kansalaisyhteiskunta. Saatavilla 15.4.2015: [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net\\_johtaminen\\_ja\\_ohjaaminen/jarjestojohtamisen\\_uudet\\_haasteet](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/johtaminen_ja_ohjaaminen/kansalaisfoorumi.net_johtaminen_ja_ohjaaminen/jarjestojohtamisen_uudet_haasteet)
- Harju, Aaro (2012). Mitä kansalais- ja järjestötoiminta on? Kansalais-foorumi. Saatavilla 15.4.2015: [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset/mita\\_kansalais\\_ja\\_jarjestotoiminta\\_on.1198.blog](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/mita_kansalais_ja_jarjestotoiminta_on.1198.blog)

- Harju, Aaro (2014). Järjestöjohtaminen on unelma-ammatti? Kansalaisyhteiskunta. Saatavilla 19.5.2015:  
[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset/jarjestojohtaminen\\_on\\_unelma-ammatti.1512.blog](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/jarjestojohtaminen_on_unelma-ammatti.1512.blog)
- Harju, Aaro (2015). Järjestötoiminnan keskeiset kehittämiskysymykset. Kansalaisyhteiskunta. Saatavilla: 15.4.2015  
[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat\\_kirjoitukset/jarjestotoiminnan\\_keskeiset\\_kehittamiskysymykset.1521.blog](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/aiemmat_kirjoitukset/jarjestotoiminnan_keskeiset_kehittamiskysymykset.1521.blog)
- Helsingin kaupunki. Sosiaali- ja terveystoimi. Uusi johtamismalli. Saatavilla 30.4.2018:  
<http://helmi.hel.fi/Search/Sivut/results.aspx?k=johtamisen%20k%C3%A4sikirja>
- Houghton Jeffery D. & Steven K. Yoho (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11:4, 65-82.
- Houghton, Jeffery D & Christopher P. Bonham & Kusum Singh Neck (2004). The relationship between self-leadership and personality. *Journal of Managerial Psychology* 19:4, 427-441.
- Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kauppinen, Tero J (2002). Arvojohtaminen. Otava. Keuruu.
- Kouzes, James & Barry Posner (2012). Leadership Challenge. Leadership Excellence Aurora. Vol. 29:8, 3-4.
- Kurtti, Minna & Tiina Laane & Kirsi Saukkola, Tiina Tranberg (2010). Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Tammi. Hämeenlinna.
- Laukkanen, Jaana (2014). Johtajan valta ja pelko. Kauppakamari. Helsinki.

- Lawler III, Edward E (2003). Treat people right. How Organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Manka, M-L (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Määttä, Eeva (2015). Coachaava kulttuuri – käsikirja valmentavaan kulttuuriin. Book on Demand. Helsinki.
- Nikkilä, Juhani & Leena Paasivaara (2008). Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.
- Peltonen, Matti & Ruohotie Pekka. Oppimismotivaatio (1992). Otava. Helsinki.
- Pilli, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet- Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Jyväskylä.
- RDM: The results- driven manager series ( 2005). Kehitä itseäsi- saavuta unelma urasi. Perhemediat Oy. Helsinki.
- Rantanen, Jarkko (2013). Vaikuta tunteisiin. Talentum. Liettua.
- Ristikangas, Vesa & Tapio Aaltonen & Eeva Pitkänen (2016). Asiantuntijasta esimies. Taletum Pro. Helsinki.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2010). Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen Anita & Anna Puusniekka. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Saatavilla 1.5.2018: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Salminen, Ari (2011). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita. Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti (2002). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Topper, Elisa F. (2009). Self-leadership: road to personal excellence. New Library World Vol. 110 11:12, 561-563.

Wang Yanfei & Yuan Chuqin 2017. Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. Social behavior and personality. Scientific Journal Publishers Limited. p: 1655-1664.

Virtanen, Petri & Stenvall Jari (2010). Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Vuorinen, Marja & Riitta Särkelä & Anne Perälähti & Juha Peltosalmi & Pia Londe`n (2004). Paikkansa pitävät. Sosiaali- ja terveysjärjestöt paikallisina toimijoina. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Saarijärvi.

Yu, Hui-Chun & Peter Miller (2004). Leadership style. The x generation and baby boomers compared in different cultural contexts. Leadership & Organization Development Journal 26:1, 35-50.

## **LIITEET**

### **LIITE 1. Teemahaastattelurunko**

#### **TEEMAHAASTATTELURUNKO**

##### **Haastateltavan tiedot:**

Sukupuoli:

Asema:

#### **TEEMAT**

##### **1. ITSEJOHTAJUUS**

- Johtamistyyli
- Johtamistyylin ominaispiirteet
- Vahvuudet ja heikkoudet johtajana
- Inhimilliset perusarvot
- Työn imu
- Itsejohtajuuden merkitys
- Itsensä analysointi
- Motivaatio
- Työstressi
- Palautetaidot
- Kriitiikin vastaanottaminen



## **2. VALMENTAVA JOHTAJUUS JA UUSI JOHTAMISMALLI**

- Valmentava johtaminen; merkitys ja vaikutus esimiehentyöhön
- Oivalluttaminen, vuorovaikutus
- Työntekijöiden motivaatiotekijät
- Helsingin kaupungin uusi johtamismalli ja sen vaikutus työyhteisöön ja esimiestyöhön

### **MUUTA**

- Haluaisitko kertoa vielä jotain uudesta johtamismallista?

## LIITE 2. Tietopaketti haastatteluihin

### TIETOPAKETTI HAASTATTELUIHIN

Aihe: Itsejohtajuus ja valmentava johtaminen Idän palvelualueella sosiaali- ja terveystoimessa- Uusi johtamismalli

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa käydään läpi kaksi teemaa; itsejohtajuus ja valmentava johtajuus. Kumpikin teema pitää sisällään valmiiksi laadittuja kysymyksiä, joita tarkennetaan haastattelun yhteydessä. Haastattelut nauhoitetaan myöhempiä purkua varten, jonka jälkeen ne poistetaan. Haastateltavat numeroidaan ja nimetään aseman mukaan, sekä merkitään haastattelun kesto.

Esimerkki:

Haastateltava 1, lähiesimies. Haastattelun kesto 55 minuuttia.

Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 1- 1,5 tuntia. Teemojen käsitteitä avataan tietopaketin lopussa, jotta käsitteet tulevat tutuiksi. Jos haastatteluista on jotain kysyttävää etukäteen, minuun voi olla yhteydessä joko sähköpostilla tai puhelimitse.

Käsitteitä:

**Itsejohtajuus:** Itsejohtajuus määritellään Nikkilä & Paasivaaran (2008) mukaan johtajuuden kehittämiseksi. Johtamisen kehittämällä tarkoitetaan johtajan omien rajojen tunnistamista, itsensä analysointia ja jatkuvaan itsensä ja ammattitaidon kehittämistä. Tuntemalla itsensä, johtaja kykenee luomaan itselleen vahvaa perustaa johtamiselle sekä tavoitteille. Itsejohtajuus on johtajan, organisaation ja työntekijöiden etu. (Nikkilä & Paasivaara 2008:63–65.)

**Työn imu:** Työn imulla tarkoitetaan sisäistä motivaatiota, innostumista ja omistautumista omalle työlleen. Työn imusta voidaan käyttää myös käsitettä ”draivi”. (Jarenko & Martela 2016; 21.)

**Aktiivisuustaso:** Tila, jolla mitataan työn imua.

**Valmentava johtajuus:** Esimiehen rooli on olla kannustajana, potentiaalin löytäjänä, työntekijän ja tiimin innostajana. Tärkeätä on siirtyä sivuun ns. ”valmentajan” rooliin ja hyödyntää sekä tukea yksilöiden ja tiimin vahvuuksia ja iloita niistä yhdessä.

**Mahdollistaja:** Mahdollistajan tarkoituksena on sparrata, opettaa ja ohjata. Mahdollistajan tarkoituksena on nähdä yksilön tai tiimin potentiaali sekä vahvuudet, joita hän hyödyntää. (Grunlund & Ristikangas: 116.)

**Oivalluttaminen:** Ihminen ymmärtää ja sisäistää asian itse.

## LIITE 3. Haastateltavat ja haastatteluiden kesto

Haastatteluun osallistujat:

Haastateltava:	haastattelun kesto:
Haastateltava 1, lähiesimies	58:43 min.
Haastateltava 2, lähiesimies	1 tunti, 3:22 min.
Haastateltava 3, lähiesimies	43:24 min.
Haastateltava 4, lähiesimies	44:54 min.
Haastateltava 5, lähiesimies	43:35 min.
Haastateltava 6, lähiesimies	28:34 min.
Haastateltava 7, lähiesimies	37:25 min.
Haastateltava 8, lähiesimies	54:35 min.
Haastateltava 9, lähiesimies	30:20 min.
Haastateltava 10, lähiesimies	45:21 min.

## LIITE 4. Informointikirje

### INFORMOINTIKIRJE

Pro Gradu: Itsejohtajuuden kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa Idän palvelualueella- Uusi johtamismalli

Maria Helander, hallintotieteiden kandidaatti, johtamisen yksikkö, Vaasan yliopisto

Sosiaali- ja terveysalalla lähivuosien suurin haaste on uudistuvat SOTE-palvelut. Yhä jatkuva ja epävarma muutos, korostavat koko organisaation kehittämisvalmiutta. Digitalisaatio tuo uusia haasteita ja muuttaa toimintatapojamme. Yhä kasvava ikääntyneiden ihmisen määrä pakottaa kohdentamaan resursseja tarkemmin. Samalla palvelut täytyy rakentaa asiakaslähtöisesti. Työntekijöiden ja tiimien vastuu kasvaa itseohjautuvuuden kautta. On osattava valjastaa asiantuntijuus ja osaaminen jatkuvaksi kehittämiseksi ja vahvuudeksi organisaatiossamme. Jotta Helsingin kaupunki vastaa näihin haasteisiin, täytyy palveluita myös uudistaa. Uudet palvelut korostavat asiakaslähtöistä ajattelua, jotka rakennetaan asiakkaan ympärille riippumatta palvelun tuottajayksiköstä. Hyvät asiakaskokemukset ja laadukas palvelu syntyy työntekijöistä. Sisäisesti motivoituneet ihmiset, tuottavat laadukkaampia palveluita.

Uusi johtamismalli tuo uudenlaista johtamiskulttuuria esimiehen siirtyessä valmentajan rooliin. Tätä kautta työyhteisöt siirtyvät enemmän itseohjautuvuuteen ja saavat vaikuttaa työhön ja sen tulokseen. Jotta pysymme kilpailukykyisinä toimijoina, toiminnan täytyy muuttua ja sitä kautta myös johtamismallin uudistua. Tarkoituksena on muuttaa toimintaa vastaamaan kasvavia asiakastarpeita, luoda palveluiden saatavuus helpoksi, sekä lisätä tuottavuutta ja todellista vaikuttavuutta. Helsingin kaupungin uuden johtamismallin ydin keskittyy 3 pääteemaan; itseohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon ja yhteiseen työhön. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa itsejohtajuudesta ja sen kehittämisestä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa, Idän palvelualueella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten keskijohto ja lähiesimiehet vastaavat johtamisen tavoitteisiin uuden johtamismallin avulla, sekä miten he arvioivat ja kehittävät omaa ammattitaitoaan esimiestyössä itsejohtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksessani keskityn käsittelemään johtamisen historiaa, johtamistyyliä, uuden johtamisen ydintä sekä itsejohtajuutta esimiesten arjessa. Tarkoituksena on päästä sisälle eri johtamistyyliihin sekä miten muuttuvat johtamismallit vaikuttavat esimiehen itsejohtajuuteen. Uutena

johtamismallina ja vertailukohteena toimii Helsingin kaupungin uusi johtamismalli ja sen mukana tuomat uudet johtamisen teemat ja käsitteet. Uusi johtamismalli kannustaakin esimiehiä uudenaikaiseen johtamiseen.

Muutosta johtamiseen tuetaan johtamisen käsikirjan avulla, missä työyhteisöt voivat käsitellä teemoja tehtävien ja harjoitusten avulla. Työyhteisöjen itseohjautuvuutta tuetaan erilaisilla pilottikokeiluilla ja itseohjautuvuus hankkeilla. Helsingin kaupunki tukee ja kannustaa myös työyhteisöjä ketterää kokeiluun. Hyviä arjen käytäntöjä jaetaan työyhteisöjen kesken ja yhteistyötä kehitetään.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista uuden johtamisydin pääteemojen mukaan itsejohtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen toteutan teemahaastatteluna, jossa käytetään avoimia haastattelukysymyksiä. Aineisto kerätään Idän palvelualueen lähiesimieiltä ja keskijohdolta. Lähiesimiehet ja keskijohto työskentelevät Kontulan monipuolisessa palvelukeskuksessa, Itäkeskuksen palvelutalossa ja Idän alueen kotihoidossa. Haastattelu käsittelee kolmea teorianpohjalta noussutta teemaa; johtaminen, itsejohtajuus ja valmentava esimiestyö. Jokainen teema sisältää avoimia alakysymyksiä pohjatuen Helsingin kaupungin uuteen johtamismalliin. Haastattelujen analyysi toteutetaan induktiivisen analyysin avulla.

Helsingissä 11.12.2017

---

Maria Helander

## LIITE 5. Päätös tutkimusluvasta



**Helsingin kaupunki**  
 Sosiaali- ja terveystoimiala  
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -  
 palvelukokonaisuus  
 Idän palvelualue

**Pöytäkirja**

1 (2)

19.01.2018

Palvelualueen johtaja

### 3 §

#### Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2018-000614

HEL 2018-000614 T 13 02 01

#### Päätös

Idän palvelualueen johtaja päätti myöntää tutkimusluvan Maria Helanderin tutkimuslupahakemukselle "Itsejohtajuuden kehittäminen Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa Idän palvelualueella - uusi johtamismalli" (pro gradu). Tutkimuksen yhteyshenkilö sosiaali- ja terveystoimialalla on palvelupäällikkö Maija Hyttinen.

#### Päätöksen perustelut ja ehdot

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa itsejohtajuudesta ja sen kehittämisestä Idän palvelualueella sosiaali- ja terveystoimen sairaala-, kuntoutus ja hoivapalveluissa. Tavoitteena on selvittää, miten keskijoh-to ja lähiesimiehet vastaavat johtamisen tavoitteisiin Helsingin kaupungin uuden johtamismallin avulla sekä miten he arvioivat ja kehittävät omaa ammattitaitoaan esimiestyössä itsejohtajuuden näkökulmasta. Tutkimusaineisto koostuu Idän palvelualueella toimivien esimiesten teemahaastatteluiden. Haastateltavia informoidaan tutkimuksesta ja heiltä pyydetään kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumiseen. Haastattelut analysoidaan ilman tunnistetietoja. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksenteon ajan lukitussa kaapissa ja salasanalla suojatulla tietokoneella. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään.

Tutkimuslupa sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimialalle.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimialalle.

Tutkimusraportti tai sen sähköinen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Sosiaali- ja terveystoimiala, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki, sähköposti: helsinki.kirjaamo@hel.fi.

#### Lisätiedot

Elina Vismanen, kehittämissuunnittelija, puhelin: 09 310 72924  
 elina.vismanen(a)hel.fi

**Postiosoite**  
 PL 6000  
 00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
 sosiaalijaterveys@hel.fi

**Käyntiosoite**  
 Toinen linja 4 A  
 Helsinki 53  
 www.hel.fi/sote

**Puhelin**  
 +358 9 310 5015  
**Faksi**  
 +358 9 310 42504

**Y-tunnus**  
 0201256-6

**Tilinro**  
 FI1880001200052430  
**Alv.nro**  
 FI02012566



**Helsingin kaupunki**  
 Sosiaali- ja terveystoimiala  
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -  
 palvelukokonaisuus  
 Idän palvelualue

**Pöytäkirja**

2 (2)

19.01.2018

Palvelualueen johtaja

#### Liitteet

- |   |   |
|---|---|
| 1 | <u>Tutkimuslupahakemus</u>                    |
| 2 | <u>Tutkimussuunnitelma</u>                    |
| 3 | <u>Informointikirje ja suostumusasiakirja</u> |
| 4 | <u>Lisäliite hakemukseen 18.1.2018</u>        |

#### Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

#### Otteet

##### Ote

Hakija

Yhteyshenkilö

##### Otteen liitteet

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja  
 terveyslautakunta

Liite 1

Liite 2

Liite 3

Liite 4

**Postiosoite**  
 PL 6000  
 00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
 sosiaalijaterveys@hel.fi

**Käyntiosoite**  
 Toinen linja 4 A  
 Helsinki 53  
 www.hel.fi/sote

**Puhelin**  
 +358 9 310 5015  
**Faksi**  
 +358 9 310 42504

**Y-tunnus**  
 0201256-6

**Tilinho**  
 FI1880001200052430  
**Alv.nro**  
 FI02012566



## LIITE 6. Tutkimuslupahakemus



Helsingin kaupunki

KIRJAUSILMOITUS

1. (1)

17.01.2018

**Kirjaamo**

---

Maria Helander  
Von Daehnin katu 7 A 2  
00790 Helsinki

Kirjeenne 11.12.2017

Kirjattu järjestelmään 17.1.2018

**Tutkimuslupahakemus**

Kirjeenne on toimitettu asian valmistelua varten.

Asian kirjaamisnumero on HEL 2018-000614

Asian vireilletulon yhteydessä tietonne on rekisteröity kaupungin asianhallintajärjestelmään, jonka rekisteriseloste on nähtävissä Helsingin kaupungin www-sivuilla osoitteessa <http://www.hel.fi/rekisteriseloste> sekä Helsingin kaupungin kirjaamossa.

Asian käsittelyvaiheita voitte halutessanne tiedustella:

Kirjaamo:

Helsingin kaupungin kirjaamo  
PL 10, 00099 HELSINGIN KAUPUNKI  
Käyntiosoite: Pohjoisesplanadi 11–13  
Avoimna arkisin klo 8.15–16.00  
[helsinki.kirjaamo@hel.fi](mailto:helsinki.kirjaamo@hel.fi)  
Faksi: (09) 655 783  
Palvelupuhelin: (09) 310 13700

---